

T.C.  
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı  
İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Ekip Çalışmasında Çatışma Yönetimi ve Havayolu  
İşletmeciliğinde Kabin Ekipleri Üzerine Bir Araştırma

Nihan GENÇOĞLU

2501080179

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Cavide UYARGİL

İstanbul-2012

T.C.  
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı  
İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Ekip Çalışmasında Çatışma Yönetimi ve Havayolu  
İşletmeciliğinde Kabin Ekipleri Üzerine Bir Araştırma

Nihan GENÇOĞLU

2501080179

İstanbul-2012



YÜKSEK LİSANS

TEZ ONAYI

Adı ve Soyadı : NİHAN GENÇOĞLU Numarası : 2501080179  
Anabilim/Bilim Dalı : İNSAN KAYNAKLARI Danışman: PROF.DR CAVİDE UYARGİL  
Tez Savunma Tarihi : 24.07.2012 Saati : 14:00  
Tez Başlığı : EKİP ÇALIŞMASINDA ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE HAVAYOLU  
İŞLETMECİLİĞİNDE KABİN EKİPLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 15. Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜNE OYBİRLİĞİ / ÖYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1-PROF.DR. CAVİDE UYARGİL		Kabul
2- PROF.DR. OYA ÖZÇELİK		Kabul
3- PROF.DR. GÖNEN DÜNDAR		Kabul
4-YRD.DOÇ.DR GÜVEN ORDUN		Kabul
5-YRD.DOÇ.DR. FULYA AYDINLI KULAK		Kabul

# **Ekip Çalışmasında Çatışma Yönetimi ve Havayolu İşletmeciliğinde Kabin Ekipleri Üzerine Bir Araştırma**

**Nihan GENÇOĞLU**

## **ÖZ**

Günümüzde, insanları bulunduğu noktadan dünyanın başka bir noktaya en hızlı ve en konforlu şekilde götürebilmek ciddi bir önem taşımaktadır. Havayolu taşımacılığı mesafeler açısından hem iş hem de sosyal yaşamın devamlılığı için en önemli etkenlerdendir. Öte yandan havayolu taşımacılığı bir ekip işidir. Şirketlerin her çalışan grubu, birbirleriyle ve kendi içlerinde uyumlu olmalıdır. Bu çalışmada, kabin ekiplerinin, iş gereği ekip olarak çalışmasının ortaya çıkardığı her türlü çatışma sürecini nasıl yönettiği ve nasıl bir davranış sergilediği incelenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda Türk Hava Yolları A.O 'da çalışan kabin ekipleri ile saha araştırması yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Ekip Çalışması, Çatışma Yönetimi, İş tatmini

# **Team Work Conflict Management And A Research On An Airline Company Cabin Crews**

**Nihan GENÇOĞLU**

## **ABSTRACT**

From the point where people are today the world's fastest and most comfortable way to another point to take on a serious important. Distance air transportation for both business and social life are among the most important factor for the continuity. On the other hand, air transport is a team job. With each employee of the company, must be compatible with each other and themselves. In this study, the need to work as a team work, cabin crews revealed how all kinds of conflict and how the process of examining behavior as directed. In this respect Turkish Airlines Inc. conducted field research with the cabin crews that run.

Key Worlds: Team Work, Conflict Management, Job Satisfaction

## ÖNSÖZ

Ekip çalışması, birçok iş alanında olduğu gibi havayolu taşımacılığında da önemlidir. Kişilerin kişisel kararlar alabilmesinin sınırlı olduğu bu iş dalında müşterinin ulaştığı en son nokta kabin ekipleridir. Çok kısıtlı imkânların olduğu bir alanda çalışan kabin ekiplerinin asıl görev öncelikleri ile bilinen iş tanımlamaları çok farklıdır.

İşin doğası gereği her an ekip halinde çalışılır, müşterilerin sorunları ile ilgili seri çözümler üretilmesi gerekir ve bir yandan da birçok farklı kültürden gelen ekip arkadaşları ile bazen sadece bir saat bazen de on saatlik süreler de uyumlu çalışılması gerekir. Çok kısa süreli de olsa aynı ekipte olan çalışanlar, her durumda çok dikkatli olmalı, ilk kez tanıdığı ekip arkadaşına güvenmeli, çatışmaların operasyonun gidişatı için olumlu olmasını desteklemeli ve aynı anda onlarca yolcu ile kusursuz iletişim içinde bulunmalıdır. Kurulan ekiplerin liderlerinin sürekli değişmesi ve doğal olarak her birinin ayrı bir tarzı olması ekip üyesi için zordur ancak ekip liderleri için de her seferinde farklı performanslara sahip ekip üyelerini yönetmek zordur. Ekiplerin motivasyonunu ve kişilerin işten tatmin olarak çalışmalarını sağlamak sıkıntılı bir süreçtir.

Çalışmamızda ekiplerin çatışma yönetimi sırasında etkili olan etkenlerin belirlenmesi ve bu etkenlerin ekip çalışmasını ne yönde etkilediği ele alınmıştır. Buna göre çalışanların iş tatminlerini azaltan unsurların önüne geçilmesinde ve kişilerin çatışmaları çözebilme yolları hakkında bilinçlenmesi için işletmenin vermesi gereken desteğin öneminin vurgulanması amaçlanmaktadır.

Bu çalışmamda bana yol gösteren ve değerli desteğini esirgemeyen danışmanım Sayın Prof. Dr. Cavide Uyargil'e, yüksek lisansımı bu dalda yapma isteğime gönülden destek vererek beni şevklendiren Yrd. Doç. Zahide Ayyıldız'a, değerli vakitlerini ne zaman ihtiyacım olsa bana harcamaktan çekinmeyen Arş. Grv. Dr. Kadriye Övgü Çakmak Otluoğlu ve Arş Grv. Dr. Banu Saadet Ünsal Akbıyık'a, manevi destekleri için aileme, yüksek lisansımı zevkle yapmamı sağlayan okul arkadaşlarıma, tezim için gereken anketleri yapmamda bana zamanlarını ayıran iş arkadaşlarıma ve şirket

çalışanlarının gelişimi için her imkânı değerlendirmeye çalışan ve bana tezimde destek olan yöneticilerime teşekkürlerimi sunarım.

## İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT .....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM .....	3
EKİP ÇALIŞMASI .....	3
1.1 EKİP KAVRAMI .....	3
1.1.1 İşletmeler Açısından Ekip Çalışmasının Önemi.....	7
1.1.2 Ekip Türleri.....	10
1.2 EKİP OLUŞTURMA.....	13
1.3 EKİP ÇALIŞMASI.....	19
1.3.1 Ekip Çalışmasını Etkileyen Faktörler .....	19
1.3.2 Ekip İçi Dayanışma ve Takımdaşlık.....	21
1.3.3 Ekip Çalışmasının Yararları ve Sakıncaları .....	24
1.4 EKİP ÇALIŞMASINDA LİDER.....	28
1.4.1 Liderin Özellikleri.....	30
1.4.2 Liderlik Türleri Açısından Çatışma Çözümü.....	33
İKİNCİ BÖLÜM .....	36
ÇATIŞMA YÖNETİMİ .....	36

2.1 ÇATIŞMA KAVRAMI .....	36
2.2 ÇATIŞMA TÜRLERİ.....	38
2.2.1 Bireyin Kendi İç Çatışması .....	39
2.2.2 Bireylerarası Çatışma .....	40
2.2.3 Ekip İçi Çatışma .....	41
2.2.4 Ekiplerarası Çatışma .....	45
2.2.5 Örgütler Arası Çatışma.....	46
2.3 ÇATIŞMA NEDENLERİ .....	46
2.3.1 Fonksiyonel Bağımlılık .....	47
2.3.2 Sınırlı Kaynakların Paylaşılması .....	47
2.3.3 Amaç ve Çıkar Farklılıkları .....	48
2.3.4 İletişim Eksikliği .....	48
2.3.5 Kişilik Farklılıkları.....	49
2.3.6 Statü Farklılıkları .....	49
2.3.7 Rolden Memnun Olmama.....	50
2.3.8 Yetkinin Belirsizliği.....	50
2.4 ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ .....	50
2.4.1 Çatışma Çözüm Yöntemleri.....	54
2.4.2 Ekip İçi Çatışmaların Çözümlemesi .....	59
2.4.3 Çatışma Yönetiminde ve Çözümlerinde Ekip Liderinin Önemi .....	61
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>63</b>
<b>KABİN EKİPLERİNİN ÇALIŞMASINDA ÇATIŞMA YÖNETİMİ İLE İLGİLİ BİR</b>	
<b>ARAŞTIRMA .....</b>	<b>63</b>
3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....	70
3.2 ARAŞTIRMANIN MODELİ, KAPSAMI VE VARSAYIMLARI .....	71
3.3 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ .....	72
3.4 ANA KÜTLE VE ÖRNEKLEM .....	73
3.5 ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE ARACI.....	73
3.6 VERİLERİN ANALİZİNDE KULLANILAN İSTATİSTİKSEL YÖNTEMLER.....	75
3.7 BULGULAR VE DEĞERLENDİRME .....	76
3.7.1 Demografik özellikler .....	76



3.7.2 Tanımlayıcı Analizler .....	79
3.7.3. Hipotez Testleri .....	80
3.9 ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN SONUÇLAR .....	92
<b>SONUÇ .....</b>	<b>95</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>98</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>104</b>
<b>EK 1: ANKET .....</b>	<b>104</b>

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Ekiplerin Olumlu ve Olumsuz Etkileri	25
Tablo 1.2: Üyelerin Farklılıklarının Olumlu ve Olumsuz Etkileri	26
Tablo 3.1: İş Tatmini Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları	74
Tablo 3.2: Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları	75
Tablo 3.3: Cinsiyetlere Göre Dağılım	76
Tablo 3.4: Medeni Durumlara Göre Dağılım	77
Tablo 3.5: Yaşa Göre Dağılım	77
Tablo 3.6: Çalışma Sürelerine Göre Dağılım	78
Tablo 3.7: Eğitim Durumuna Göre	78
Tablo 3.8: Görevlerine Göre Dağılım	79
Tablo 3.9: Tanımlayıcı Analiz Sonuçları	80
Tablo 3.10: Çatışma Yönetim Stillerinin Cinsiyete Farklılaşp Farklılaşmadığını İnceleyen Bağımsız t test Sonuçları	81
Tablo 3.11: Çatışma Yönetim Stillerinin Medeni Duruma Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını İnceleyen Bağımsız t test Sonuçları	82
Tablo 3.12: Çatışma Yönetim Stillerinin Yaşa Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını İnceleyen ANOVA testi Sonuçları	83

Tablo 3.13: Çatışma Yönetim Stillерinin Eğitime Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını İnceleyen ANOVA testi Sonuçları	84
Tablo 3.14: Eğitim İçin İşbirliği Davranışı Tukey Tablosu	84
Tablo 3.15: Çatışma Yönetim Stillерinin Çalışma Sürelerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını İnceleyen ANOVA testi Sonuçları	85
Tablo 3.16: Çalışma Süreleri İçin Uzlaşma Davranışı Tukey Tablosu	86
Tablo 3.17: Kabin Ekip Üyelerinin Görevlerinin Çatışma Yönetim Stilleri Üzerine Etkisine Yönelik ANOVA Analizi Sonuçları	87
Tablo 3.18: Görevlere Göre Rekabet davranışı Tukey Tablosu	88
Tablo 3.19: Görevlere Göre Kaçınma Davranışı Tukey Tablosu	89
Tablo 3.20: Kabin Ekip Üyelerinin İş Tatminlerinin Rekabet Davranışı Üzerine Etkisine Yönelik Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları	90
Tablo 3.21: Kabin Ekip Üyelerinin İş Tatminlerinin Uzlaşma Davranışı Üzerine Etkisine Yönelik Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları	90
Tablo 3.22: Kabin Ekip Üyelerinin İş Tatminlerinin Kaçınma Davranışı Üzerine Etkisine Yönelik Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları	91
Tablo 3.23: Kabin Ekip Üyelerinin İş Tatminlerinin Uyum Davranışı Üzerine Etkisine Yönelik Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları	91
Tablo 3.24: Kabin Ekip Üyelerinin İş Tatminlerinin İşbirliği Davranışı Üzerine Etkisine Yönelik Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları	92

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Çalışma Grubu	4
Şekil 1.2: Ekip	5
Şekil 1.3: Ekip Çalışması	18
Şekil 2.1: Örgütsel Çatışma Türleri	38
Şekil 2.2: Örgütsel Çatışmayı Yönetme Süreci	54
Şekil 2.3: Thomas'ın Çatışma Yönetim Stilleri	58
Şekil 3.1: Araştırma Modeli	71

## KISALTMALAR

### Kısaltma

### Açıklama

THY

Türk Hava Yolları

## GİRİŞ

Günümüz dünyasında ihtiyaçlar arttıkça bunların karşılığını verecek olan ürünler çeşitlenmektedir. Değişik ihtiyaçların doğması ve bunlara karşılık yeni bir ürünün ortaya çıkması artık çok kısa süreçlerde gerçekleşmektedir. Teknolojik ilerleme hiç durmazken havayolu taşımacılığı ise bu ilerlemenin öncülerindedir. İnsanoğlunun birbirine en uzak mesafelere bile kolayca ulaşmasını sağlayan öncelikli yollardan olan havayolu taşımacılığı geliştikçe, bu gelişimde rol alan çalışanlarının daha fazla gayret harcadığı ve çok daha fazla ciddiyetle çalışması gereken bir alan olmaktadır.

Havayolu taşımacılığında artık yolcu konforunu en üst seviyeye çıkaran tasarımlar, yüksek kargo kapasiteleri ve uçak içi eğlence sistemlerinin çeşitliliği oldukça doğal bir durum olmaktadır. Şirketler müşterilerini, çeşitli ikramlarla uzun saatler boyunca içinde oldukları durumdan memnun bir şekilde uçaktan ayrılmalarını sağlamaya çalışmaktadırlar. Bunların yanında havayolu taşımacılığı deyince akla gelen vitrin konumundaki insanlar vardır ki bunlar uçuş ekibi olarak adlandırılan kokpit ve kabin ekipleridir. Üniformalarından yaşadıkları hayat tarzına kadar oldukça dikkat çeken bu iş kolundaki kişiler, yalnız çalışma olanağına hiçbir zaman sahip olamamaktadırlar. Ortaklaşa çalışan bu iki grubun kabin ekibi ayağı yolcularla birebir iletişimde olan taraftır.

Uçmak fikrini insanlar için hayal olmaktan çıkaran uçaklar mesafeleri kısaltırken kabin ekiplerinin asıl görevi bilinenin aksine ikram değil yolcu güvenliğidir. Uçaklar sağlam ve güvenilir bir taşımacılık kolu olsa da, yüksek derecede dikkatli bir çalışmayı ve motivasyonu gerektirir. Kişileri buldukları noktadan bir başka noktaya ulaştırma sırasında günümüze kadar olan süreçte yaşanan kazalarda uçak içinde çalışan personelin gerçekten "ekip" olmasının önemi sivil havacılık otoriteleri tarafından kabul görmüştür. Kabin ekibinin her daim ekip bütünlüğünde olması, uçuş operasyonu sırasında doğabilecek sorunları iyi analiz edip çözümlemesi ve yolcu konforunu şirketinin prosedürlerine göre belirlenmiş düzeyde sağlaması gerekmektedir. Sürekli kapalı bir mekânda çalışması gereken kabin ekiplerinin çalışma şartları hem fiziki hem de psikolojik olarak oldukça zordur.

Bahsedilen açılardan standart ekip çalışması ve çatışma yönetimi teorileri pratik olarak kabin ekipleri için her zaman geçerli olmamaktadır. Araştırmamızda kabin ekip üyeleri açısından ekip çalışmasının önemi, zorlukları, yöneticilerle ilgili düşünceleri, iş tatminleri, çatışmaların çözümleri, ekip üyeleri ve liderlerinin sahip olması gereken özellikler ile ast üst ilişkilerinin niteliğinden bahsedilip çözümler sunulmaya çalışılacaktır. İlk iki bölümde ekip çalışması ve çatışma yönetimi üzerine literatür araştırmasına, üçüncü bölümde kabin ekiplerinin görev tanımlamaları, çalışma prosedürleri, ekip çalışması ve çatışmalar açısından değerlendirmelere, bahsedilen konularla ilgili THY Kabin Hizmetleri Başkanlığına bağlı çalışan kabin ekiplerinin anket yolu ile görüşlerine yer verilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### EKİP ÇALIŞMASI

Birçok işletme maliyetleri azaltmak, çalışanların verimliliği arttırmak veya işin doğası gereği ekip çalışmasını tercih etmektedir. Ancak ekip kavramını tam olarak anlamadan, doğru kişilerle ekibi kurmayı başaramadan ve uygun ekip liderini belirlemeden oluşturulan ekipler başarısız olmaya mahkûmdur. Öte yandan ekip oluşturulması için konunun ekip yaklaşımını gerektirmesi, bir çalışanın tek başına sağlayamayacağı bilgi, beceri ve bakış açılarına ihtiyaç duyulması gerekir.<sup>1</sup>

#### 1.1 Ekip Kavramı

Ekip kelimesi her çalışma ortamında eşitlik, birlik ifadesi vermek için sık sık kullanılır. Aslında iş hayatındaki birliklerin çok azı gerçekten ekip olmanın tam karşılığını verir. Birçoğu çalışma gruplarından ibarettir. İşletme yönetiminde grup ve ekip çalışması farklı anlamlara gelmektedir. Çağdaş yönetim düşüncesinin evrimine bakıldığında; çalışma ortamında önce grupların önemi ortaya çıkmış, verimlilik üzerinde grup çalışmasının yararları vurgulanmaya çalışılmıştır. 1924 – 1932 yılları arasında gerçekleştirilen *Hawthorne* araştırmaları bu görüşlerin bir yerde başlangıcı olmuştur.<sup>2</sup>

Bir iş grubu, bilgiyi paylaşmak ve her üyenin kendi sorumluluk alanı içinde iş yapmalarına yardımcı olacak kararlar almak için iletişim içerisinde olan bir gruptur. İş gruplarının, birlikte gayretini gerektiren kolektif bir çalışmaya ihtiyaçları ve fırsatları yoktur. Bu yüzden ortaya koydukları performans sadece grup üyelerinin kişisel katkılarının toplamıdır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, grupta ortak sorumluluktan ziyade bireysel sorumluluk ön planda olmaktadır. Halbuki ekip/takım denilince, koordine edilmiş çabalar sayesinde olumlu sinerji oluşturan, bireysel

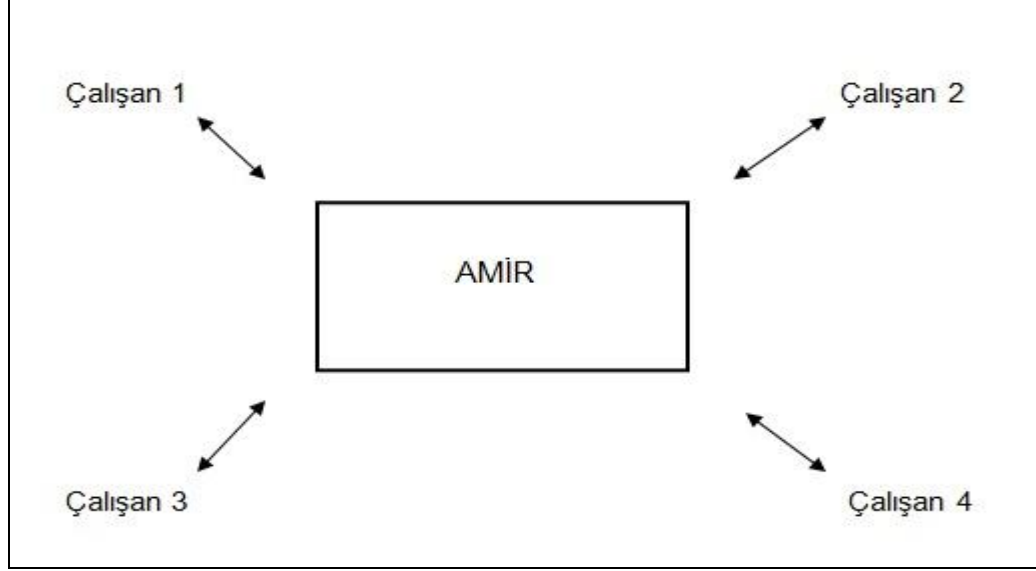
---

<sup>1</sup> Baltaş Acar, Sevil İdil, **Bir Solukta Ekip Çalışması**, İstanbul, Remzi Kitap evi, 2006,s.5

<sup>2</sup> Paksoy Mahmut, **Çatışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi Yayınları No: 4356, 2002, s. 205



girdilerin toplamından daha fazla bir performans düzeyi sergileyen bir topluluk akla gelmektedir.<sup>3</sup>



**Şekil 1.1: Çalışma Grubu**

**Kaynak:** Luecke Richard, **Bir Takım Yaratmak**, İstanbul, Türkiye İş Bankası Yayınları,2008, s.4

Ekip, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirlerine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu topluluktur.<sup>4</sup> Ekibin bir görevi, net çizilmiş sınırları, kendi iş süreçlerini yönetmek için açıkça belirtilmiş yetkileri ve makul bir zaman dilimi için istikrarlı bir üyelik durumu vardır.<sup>5</sup>

Ekip; görevlerinde birbirlerine karşılıklı bağımlı, sonuçlar için sorumluluğu paylaşan, kendilerini sağlam bir sosyal varlık olarak gören ve dışarıdan da aynı şekilde görülen, herhangi bir sosyal sistem içine yerleşmiş insan topluluğudur.<sup>6</sup>

<sup>3</sup> Paksoy, **a.g.e**, s. 206

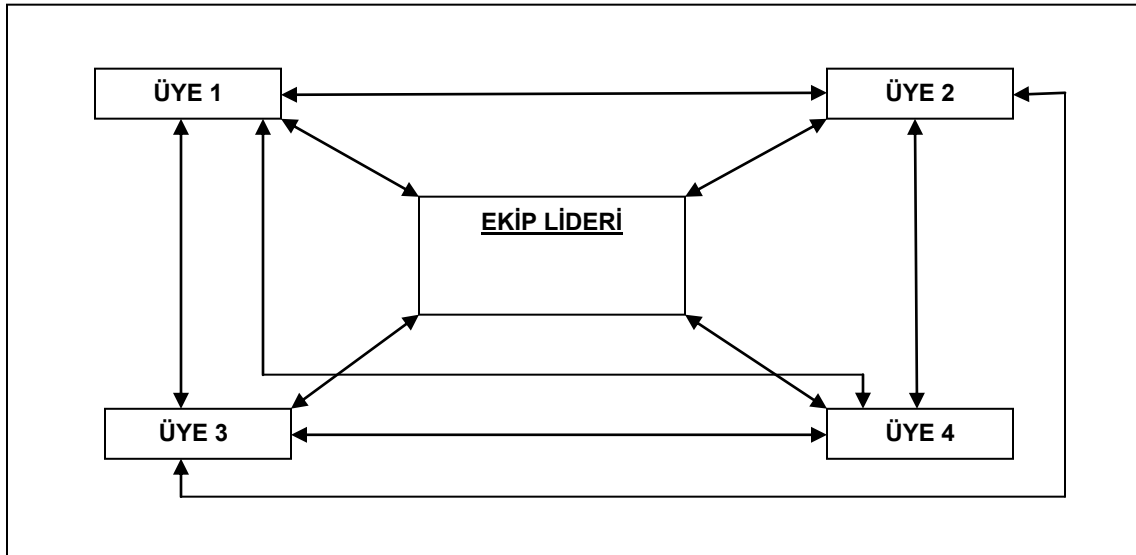
<sup>4</sup> Eren Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2008, s.463

<sup>5</sup> Hackman J. Richard, **Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances**, Boston, Harvard Business School Press, 2002, s.41

<sup>6</sup> Sundstrom, E., DeMeuse, K., ve Futrell, D. **“Work Teams: Applications and Effectiveness”**, American Psychologist,1990, Vol: 45, No: 2, s.120

Bir başka tanımda ise ekip; ideal olarak birbirini tamamlayan ya da benzer yeteneklere sahip, ortak ve büyük bir amaca ve ortak değerlere inanmış performans hedefleri olan ve bu hedeflerle kendilerini değerlendiren, çoğunlukla az sayıda kişiden oluşan organizasyonel bir yapıdır.<sup>7</sup>

Örgütsel bir grubun ekip haline gelebilmesi için; göreve yönelik, biçimsel ve üyeler arası bağlılığının olduğu bir grup olmalıdır. Ekip çalışmasını, grup çalışmasından ayıran en önemli özellik "görev başarımına sorumluluk ve şevkle katkıda bulunan ve sürekli ilişki halindeki bireylerden oluşan küçük bir grubun uyumlu eylemi" olmasıdır.<sup>8</sup> Şekil 1.2 bize ekip içinde olması gereken ilişkiler ağını basitçe göstermektedir.



Şekil 1.2: Ekip

**Kaynak:** Luecke Richard, **Bir Takım Yaratmak**, İstanbul, Türkiye İş Bankası Yayınları,2008, s.5

<sup>7</sup> Ensari Hoşçan, "21. Yüzyıl Okulları için Toplam Kalite Yönetimi", Sistem Yayınları, İstanbul, 1999

<sup>8</sup> Kılınç Tanıl, "Takım Kurma ve Geliştirme Yoluyla Örgüt Geliştirme: İlişkilere ve Sürece Yönelik Bir Uygulama", Doktora Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1986, s.186

Bir grupta aşağıda belirtilen özellikler mevcutsa o grup “ekip” haline gelmiş demektir. Bunlar:<sup>9</sup>

- Liderliğin paylaşılan bir faaliyet olarak mevcudiyeti
- Grubun kendine özgü amaç ve misyonunun olması
- Sorun çözme faaliyetinin grubun yaşam tarzı olarak benimsenmesi
- Etkinliğin grubun ortak ürünleri ve çıktısı ile ölçülmesi
- Grup faaliyetinin geçici nitelik taşımasıdır.

Yukarıda belirtilenlere dayalı olarak ekip tanımında üç önemli unsurdan bahsedebiliriz.

*Üye Sayısı:* Ekipler iki veya daha fazla kişiden oluşur. En etkili ekip üye sayısı on beş kişi olmasına rağmen bazı durumlarda bu sayı yetmiş beşe kadar çıkabilir.

*Amaç:* Ekibi oluşturan kişilerin ortak amacı vardır ve bu amaca ulaşabilmek için sahip oldukları kişisel özellikleri de kullanarak çalışırlar.

*Bağımlılık:* Kişiler birbirlerine bağımlıdırlar ve birlikte hareket ederler. Devamlı olarak karşılıklı etkileşim halindedirler.<sup>10</sup>

Ekiplerde iş bölümünün kesin hatları olmalı ve kişilerin kendi pozisyonlarında etkin olduklarını göstermelerinin önü açılmalıdır. Özellikle ekip çalışmasının hayati önem taşıdığı madencilik, kabin memurluğu veya kokpitteki gibi işlerde kişilerin yeteneklerinin dışında, kişinin ekip çalışmasına uygunluğu da göz önünde bulundurulmalıdır. Bundan anlaşılan şudur ki sadece ekip unsurlarının gerçekleşmesi yeterli değildir.

Ekibi oluşturan bireylerin:

- Kişiliği işe uygun olmalı,
- Değerleri işin ve kurumun değerleriyle uyumlu ve kişi işine saygı ile yaklaşmalı, küçümsememeli,
- Başarı yönelimi yüksek olmalı,

<sup>9</sup> Koçel Tamer, “*İşletme Yöneticiliği*”, Beta Yayınevi, İstanbul,2010, Genişletilmiş Baskı No:12, s.601

<sup>10</sup> Eren, a.g.e, s.463

- İyi geçinme becerilerine sahip olmalıdır.

Sahip olunan kişilik özellikleri, çalışanın başarısını doğrudan etkiler. Örneğin hizmet sektöründe çalışacak kişinin, insanların sıkıntılarını hafifletmekten hoşlanması, zor durumdaki insana akıl vermek yerine onun duygularını anlayıp uygun tepki vermesi gerekir. Kişi bunu yaparken zorlanmamalı hatta zme ulaştığında kendisi de memnun olmalıdır.<sup>11</sup>

Ekip olarak adlandırılan çalışanlar yukarıda bahsedilen tanımlara uygun alışmıyorlarsa ekip olmadıkları aşikrdır. Bu durumda ekip veya ekipler işletme için yarardan çok zarar getirmeye başlayacak ya da arzu edilen yarar seviyesine ulaşılamayacaktır. Üstelik gerçek bir ekip bilincine sahip olmadıklarından, zamanı geldiğinde bulunulan işletmede veya başka bir işletme de gerçek bir ekip kurulması beklendiğinde ciddi uyum problemleri yaşanacaktır. Dolayısıyla anlaşılacağı gibi “ekip” kelimesi asıl amacı dışında sık sık kullanılan, hakkı tam olarak verilemeyen, içermesi gereken amaca her zaman ulaşamayan bir kavramdır.

### 1.1.1 İşletmeler Açısından Ekip çalışmasının nemi

Günümüzde hiyerarşik yapılar ve tek ya da birkaç yöneticinin verdiği kararlar ile yoğun rekabet ortamında ayakta kalmak mümkün değildir. İşletmelerde hiyerarşi azalmış, bireylerde uzmanlaşma artmış, yaşadığımız evre koşulları değişmiş, küreselleşme olgusu hayatımıza girmiş, mal ve hizmetler çeşitlenmiştir. Bunların sonucunda işletmeler yalnızca kişisel çalışmalarla sınırların zorlanamayacağının farkına varmıştır. Sonuçta ekip çalışmasının bazı şartlarda ne kadar da gerekli olduğunun önemi anlaşılmıştır.

İşletme oluşumu ve işleyişi bakımından tam anlamıyla bir biçimsel ekiptir ve bünyesinde birçok ekibi barındırmaktadır. İşletmedeki biçimsel ilişkiler, planlı ve düzenli ilişkilerdir ve oluşturulan bürokratik yapıya bağlı olarak geliştirilir. Bu ilişkiler aynı zamanda işletme rgt içerisinde yer alan kişilerin davranışlarını düzenleyen kurallar

---

<sup>11</sup> Baltaş, Sevil, **a.g.e.**, s.7

topluluğu görünümündedir. Kısacası, işletme örgütleyici tarafından belirlenmiş olan ilişkiler sistemi doğrultusunda oluşan ve işleyen bir biçimsel ekiptir.<sup>12</sup>

İş ve ekip üyeleri, ekip çalışmasına uygun olmadığına kurulan ekipler dağılmış olsa da başarılı olan ekip çalışmaları işletmelere ciddi başarılar kazandırmıştır. Yaptıkları işlerde birbirlerinden hem dşşünsel hem fiziki olarak destek alan çalışanlar ile mal ve hizmetlerin sayısının da kalitesinin de artması sağlanmıştır.

Bireyleri ve kurumları ekip çalışmasına yöneltten en temel neden, elde edilen sonuçların üstün niteliği olduğunu söyleyebiliriz. Bunlar;

- Verimliliğin artması,
- İletişim kalitesinin yükselmesi,
- Yüksek performans gerektiren işlerde başarı kazanılması,
- Etkin kaynak kullanımının gerçekleşmesidir.<sup>13</sup>

İşletmeler belli bir işi yapmak için ekip çalışmasına gerçekten ihtiyaç olup olmadığını iyi belirlemelidir. Görevler basit, sıradan olduğunda, çalışanların işlerini koordine etmesinde, farklı tecrübe ve becerileri gerekli kılmadığında ekibe ihtiyaç yoktur. Ancak, aşğıdaki durumlar söz konusu ise ekip kurmak en iyi yaklaşımdır:

- Tek tek bireylerin hiçbiri, işin yapılması için gerekli bilgi ve tecrübe bileşimine ve perspektife sahip değilse,
- Bireylerin karşılıklı bir bağımlılık içinde birlikte çalışması gerekiyorsa,
- Hedeflenen amaç benzersiz bir zorluk içeriyorsa<sup>14</sup>

Bir başka açıdan bakılırsa ekip çalışması birçok kazanım sağlamasına rağmen bir yandan da negatif etkilere sahiptir. Ekip kurulurken ortamın, kişilerin uygun olması ekiplerin hayatta kalmasına yeterli olmayacaktır. Gruplaşmalar, özgün fikirlerini belirtilememesi, uygun ekip lideri olmaması gibi sıkıntılar baş gösterecektir. Kısacası hedeflenen mal ve hizmet amaçlarına ulaşılmış bile olsa işletmeler bu sıkıntılarla baş

---

<sup>12</sup> Erdoğan İlhan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1997, s.321

<sup>13</sup> Baltaş Acar, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, İstanbul, Remzi Kitap Evi, 2008, s.26

<sup>14</sup> Luecke, a.g.e, s.9

etmek durumunda kalacaktır. Çünkü bu sorunlar yakın zamanda hedeflerden uzaklaşılmasına, bulunulan noktadan geriye düşülmesine yol açacak seviyelere gelecektir. Bu olası sebepler nedeniyle işletme yönetiminin hem doğru ekibi kurması hem de doğru lideri belirlemesi gerekmektedir.

İşletmenin ekip çalışmasında düşünmesi gereken bir diğer konu da iş tatmini ve ödül sistemidir. Ekip üyeleri belirlenmiş işletme hedeflerine ulaşmak için beraberce çalışırlar ve gene ödülleri de beraberce almak isterler. Elbette ki ekip içinde kişisel başarısı ile öne çıkacak kişiler olacaktır. Ancak ödüllerin kişisel olması ekip içindeki bütünlüğü olumsuz etkileyeceği gibi verimliliğin düşmesine de yol açacaktır. Kişiler işlerinden tatmin olamayacak ve eşitlik duygusunu hissedemeyeceklerdir. Tabii bir yandan da ekip içinde yükümlülüğünü tam yerine getirmeden ekip arkadaşlarına yük olan kişilerin takibi yapılmalıdır. Çünkü kişisel olarak gerçekten başarılı olan kişi hak ettiği ödülü alamadığını düşündükçe, ekip içinde huzursuz olacak hatta ekipten uzaklaşmak isteyecektir.

İşletmeler istenen sonuçlar için ekibe ihtiyaç duyulup duyulmadığını belirlemeli, ekibi oluşturmak için doğru üyeleri bir araya getirmeli, ekip liderinin seçimine önem vermeli, amaçları, sorunları ve çözümleri kesinleştirmeli, uygun çalışma koşullarını sağlamalıdır. Çalışanlarının gelişimine destek vermeli, doğru performans ölçümleri yapmalı ve adaletli bir ödül sistemi ile iş tatmin düzeylerinin yükselmesini sağlamalıdır.

Performansı yüksek bir takımın ana özellikleri olarak şunlar sayılabilir:<sup>15</sup>

- *Katılımcı liderlik:* Üyelerinin birbirlerine yardımcı olmaları, serbest bırakma ve güçlendirme yolu ile üyeler arasında karşılıklı bağlılık yaratmak
- *Paylaşılan sorumluluk:* Tüm ekip elemanlarının kendilerini grubun performansından sorumlu görmelerini sağlayıcı bir ortamın varlığı
- *Ortak amaç:* Ekibin neden var olduğu ve neye hizmet ettiği konusundaki ortak anlayışın mevcudiyeti
- *Yüksek iletişim:* Güvene dayanan açık samimi bir iletişim ortamının varlığı

---

<sup>15</sup> Koçel, **a.g.e**, s. 606

- *Amaç odaklılık*: Özellikle toplantılarda sonuçlara ve sonuç üretmeye yönelik tutum ve yaklaşımlar
- *Geleceğe dönüklük*: Değişimi bir büyüme ve gelişme fırsatı olarak görmek
- *Yaratıcı yetenek*: Kişisel yaratıcılık ve yetenekleri ortaya çıkarıcı bir ortam
- *Çabuk reaksiyon*: Fırsatları tespit ve değerlendirme konusunda geç kalmayan bir karar süreci ve aksiyon

Yukarıda belirtilen özelliklere sahip ekipler, organizasyon faaliyetlerini, yöneticilerin karar sürecini kullanmasını ve davranışlarını değişik şekillerde etkileyebileceklerdir.

### 1.1.2 Ekip Türleri

Örgütlerde yapılacak olan her işin uzmanlığı, gerekleri, kuralları, yöntemi ve gereçleri farklı farklı olduğundan, bu işler için kurulmuş ekipler birbirlerinden farklı özelliklere sahip olacaktır. Günümüzdeki ürün çeşitliliği ve karmaşık organizasyon yapısı tek tip ekip türüne uygun değildir. Dolayısıyla ortaya birçok ekip türleri çıkmıştır.

İş hayatında gün geçtikçe çok daha önemli rol oynayan ekipler üzerine birçok araştırma yapılmış olup ekiplerin sahip olması gereken özelliklerle birlikte türleri de belirlenmiştir. En çok yapılan sınıflama biçimsel olan ve biçimsel olmayan ekipler şeklindedir.

**Biçimsel Ekipler**: Belirli işleri yapmak, görevleri yerine getirmek üzere örgüt tarafından kurulan topluluklardır. Bu tür ekiplerde üyelerden örgüt hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik davranışlarda bulunmaları beklenir.<sup>16</sup> Biçimsel ekipler örgüt amaçları ile açıkça ve belirgin bir biçimde ilgili özel amaçların başarılması için yaratılırlar. Bu yüzden ki üyelerin ekiplerden ayrılması ve yerlerine yenilerinin gelmesi ekibin yapısını değiştirmez.<sup>17</sup>

Biçimsel ekipler birçok alt gruplandırmaya ayrılır. Biçimsel ekipleri daha iyi açıklayabilmek için aşağıdaki şekilde beş başlık altında toplayabiliriz.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Eren, **a.g.e**, s. 463

<sup>17</sup> Drake Richard İ., Smith Peter J., **Sanayide Davranış Bilimleri**, İşletme Fakültesi Yayın No: 218, İstanbul,1989, s.127

<sup>18</sup> Uçman Başak, **Endüstride Takım Çalışması Eğitiminin İş Doymu, Motivasyon ve Kaygı Üzerine Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü Psikoloji Anabilim Dalı,2006, s. 12- 18

*Düşünce ve Öneri Ekipleri:* Fikir üretme ve önerilerde bulunma amacıyla kurulmuşlardır. Günümüzde, bu ekipler genellikle örgütlerin hizmet kalitesi veya yüksek maliyetler gibi çeşitli sorunlara çözümler bulmak amacı taşırlar. Bu tarz ekipler, Japonya'da çoğunlukla güvenlik, kalite ve üretim ile ilgili sorunların çözümüne yardımcı olacak öneriler geliştirmek için kullanılırlar. Bu tip ekiplerde çeşitli alanlardan gelmiş kişiler görev alır. Ayrıca görev bitiminde dağıldıkları için çalışma süreleri çok uzun değildir. Ekipler kendi aralarında fikir ürettikleri için diğer ekiplerle iş birliğine çok fazla ihtiyaç duymazlar. Bu ekiplerin çalışmasının sonucu ortaya çıkanlar kararlar, seçimler, teklifler ve öneriler olduğundan bu tür ekiplere örnek olarak; komiteleri, kalite kontrol çemberlerini verilebilir.

*Üretim ve Hizmet Ekipleri:* Bu ekiplerin herhangi bir mamul üretimi, satış ve hizmet konusunda sorumlulukları vardır ve ilk kademede çalışanlara yetki verilerek kurulmuş ekiplerdir. Ekipler tedarikçilerden ham maddeleri veya gerekli bilgiyi alıp, örgütteki diğer birimlerin de katkısı ile gerekli değişimleri yaparak çıktılarını müşteriye teslim ederler.

Günlük işleri yerine getirdikleri için üyelerinin herhangi bir konuda uzmanlaşmasına gerek yoktur. Çünkü kısa süreli bir eğitimle rutin işler öğrenilebilir. Ekip üyeleri sürekli aynı olabilir veya değişebilir. Müşteriler ve tedarikçilerle sürekli iç içe olan bu ekiplerde bütünleşme ve yardımlaşma çoktur. Bu ekiplerin çalışması sonucunda ortaya çıkanlar yiyecek, kimyevi ürünler, müşteri hizmeti olduğundan örnek olarak; maden ocakları, uçuş ekipleri ve bilgi işlem ekipleri verilebilir.

*Proje Yönetim Ekipleri:* Bu ekipler, çok zor ve benzersiz bir konuda plan yapma, araştırma, analiz edip rapor oluşturma gibi bir sorumluluğa sahiptir. Ekip üyeleri arasında çok fazla yardımlaşma vardır. Ekip üyeleri kendi konularında uzman kişilerdir. Bu tip ekiplerin çalışma süreleri projeden projeye değişebilir. Bazı hallerde proje ekibi dağılır ya da bireyler yeni projelerde görevlendirilir. Bu ekipler yaratıcılık ve uzman görüşü gerektiren projelerde çalışırlar. Bu türe giren ekiplerin çalışması sonucu ortaya çıkanlar; planlar, tasarımlar, araştırmalar, raporlar, sunumlar ve buluşlardır. Örnek olarak; araştırma gruplarını, mimarlık ve mühendislik ekiplerini verebiliriz.

*Hareket ve Müzakere Ekipleri:* Bu ekipler konularında uzman kişilerden oluşur ve düzenli olarak buluşup anlaşmazlıkları ortadan kaldırmaya çalışırlar. Özel eğitim almış



uzman kişilerden oluşan bu ekipler uzun dönemli çalışabilirler. İşletme içindeki diğer bölümlerle uyum içinde çalışmaları gerekir. Üzerine çalıştıkları işler genelde davalar, kontratlar, ameliyatlara olabilir. Örnek olarak; spor takımları, uçuş ekibi, ameliyat ekibi verilebilir.<sup>19</sup>

*Kendi Kendini Yöneten Ekipleri:* Bu ekipler, işlerin kimler tarafından yapılacağına karar vermenin yanı sıra, kendi görev alanlarını ilgilendiren üretim girdilerinin alımını ve kontrolünü de yapabilir. Bu girdilerin üretim sürecinde çıktı haline dönüşüm hızını da yine ekip tayin eder. Üye sayıları genellikle 7 ila 25 kişi arasında değişir.<sup>20</sup> Bu tür ekipler, yönetici pozisyonlarının önemini azaltmakta ve hatta tamamen ortadan kaldırmaktadır. Bazı firmalarda öyle bir gelişmiş hale gelmiştir ki bu tarz ekipler, işyeri düzenleme, işe alma, işe son verme, üretim hedeflerini belirleme kararlarını bile kendileri almaktadırlar.<sup>21</sup> Volkswagen, Volvo ve Westinghouse gibi birçok firma bu tarz ekipler kurmuşlardır.

Biçimsel Olmayan Ekipler: Biçimsel ekiplerin aksine, bu tür ekipler sosyal iletişim ihtiyaçlarını karşılamak üzere iş çevresinde oluşan doğal yapılanmalardır. Genellikle arkadaşlıklar ve ortak çıkarlar çerçevesinde oluşurlar.<sup>22</sup> Her biçimsel ekip içinde en az bir biçimsel olmayan ekip vardır ve bu ekiplerin varlığı kabul edilmelidir. Bu ekipler yeri geldiğinde başarıyı etkileyebilecek etkileşimlerdir. Bilindiği gibi her toplumda ve her biçimsel ekip içerisinde kişilerin birbirlerini sevmeye, beğenmeye dereceleri, yardımlaşma arzuları farklıdır. Benzerlikler çekim gücünü, farklılıklarda itim gücünü artıracaktır. Günümüz işletmelerinin biçimsel yapılarının içerisinde biçimsel olmayan ekiplerin varlığı kabul edildiği gibi, işletmenin etkinliği ile biçimsel olmayan ekipler arasında önemli bir ilişki olduğu da tespit edilmiştir.<sup>23</sup>

---

<sup>19</sup> Kreitner, Robert., Kinicki, Angelo, **Organizational Behavior** , (4th Ed.) USA. Irwin /Mc Graw Hill Inc.,1998, s.47

<sup>20</sup> Karaca Emel, **Örgütsel Takımlar ve Takım Çalışması ve İş Tatmini Arasındaki ilişkiyi Belirlemeye Yönelik Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü, Davranış Bilimleri Anabilim Dalı, 1994, s. 29

<sup>21</sup> Paksoy, **a.g.e**, s. 217

<sup>22</sup> Erenl, **a.g.e**, s. 463

<sup>23</sup> Erdoğan, **a.g.e**, s.308

## 1.2 Ekip Oluşturma

Bir işletme, ekip çalışmasına ihtiyaı belirledikten sonra ekibi oluşturmak için gereken koşulları yaratmaya çalışır. İşletmenin bu oluşum konusunda aceleci davranıp bir an önce seçilen kişilerden ekip kurmaya çalışması negatif sonuçlar doğurabilir. Genelde ekiplerin oluşumu ve üyelerin birbirlerine uyum sağlaması için bazı evrelerden geçilmesi gerekiyorsa da havayollarındaki uçuş ekipleri gibi kısa sürede oluşturulan ve en fazla birkaç gün bir arada çalışacak ekipler için bu safhalar çok hızlı geçilir.

Ekiplerin alışma tarzı kesin, iş öğrenilmiş olsa dahi her seferinde farklı kişilerle çalışmak oluşum süreçlerini tekrar tekrar yaşamaya yol açar. Bazı uçuş operasyonlarında kusursuz sonuçlar alınırken bazen çok basit algılama sonuçlarından bile ciddi uyumsuzluklar ve üyeler arası çatışmalar yaşanmaktadır. Dolayısıyla bu tarz bir iş ortamının olduğu alanlarda işletme, her seferinde kusursuz uyum ve verim alabilmek için ekip oluşum safhalarını ve bunun yanında kişisel farklılıkların getirilerini de göz önünde bulundurmalıdır. alışanlarının bu konudaki adaptasyonu için gereken eğitim ve motivasyon desteği onlara sunabilmelidir.

Oluşum sırasındaki her evrenin kendine has sıkıntıları olmakla birlikte oluşturulmaya çalışılan ekip, evreleri atlatamayıp hiçbir zaman gerçek bir oluşum sağlayamayabilir. Sonuçta farklı kültürden gelmiş, farklı eğitimler almış, farklı dallarda uzmanlaşmış, farklı kişiliklere sahip yeleri bir araya getirmek veya getirdikten sonra bir arada tutmak kolay değildir. Buradan da anlaşılacağı üzere yöneticilerin ve ekip liderlerinin, oluşum süreçlerinde ortaya çıkabilecek zorlukların farkında olmaları ve hazırlıklı davranmaları gerekir.

İlgili alanlarda yapılan çalışmalar, oluşum evresinin beş aşaması olduğunu göstermektedir.<sup>24</sup>

1. *Kuruluş evresi:* yeler bu evrede birbirlerine ısınmaya ve birbirlerini karakter yönünden tanımaya çalışırlar. Üyeler ayrıca temel kuralların ne olduğunu ve kendilerinden ne beklendiğini anlayınca kadar bağımlıdırlar. Kuruluş devresinde

---

<sup>24</sup> Eren, **a.g.e.**, s.468-469

ekip liderleri üyelere birbirleri ile tanışmak için zaman tanır ve üyelerin informal tartışmalara girmelerini teşvik eder. (Elbette ki kurulan her ekip için böyle bir teşvik aşaması mümkün değildir. Özellikle de kısa süreler için kurulmuş ekipler bu duruma uygun değildir.)

2. *Karışıklık veya karmaşa evresi:* Bu evre boyunca ekip üyelerinin kişilikleri ön plana çıkar. Kişiler kendilerinden beklenenler ve ekip içindeki rolleri konusunda daha bilinçlidirler. Ekip lideri her elemanı amacı gerçekleştirmek üzere yapılan faaliyetlerde aktif rol oynamaya teşvik etmeli, üyeler çeşitli fikirler ileri sürmeli, birbirleriyle tartışmalı, ekibin görevleri ve hedefleri konusundaki yanlış algılamaları ve belirsizlikleri çözmeye çalışmalıdırlar.
3. *Biçimlenme evresi:* Çatışmaların çözüme ulaştığı ve ekipte birlik ve uyumun hâkim olduğu kısa süreli bir evredir. Lider, ekipte birliğin önemini vurgulamalı, ekip kural ve değerlerinin her üye tarafından şüpheye yer vermeyecek şekilde bilinmesini ve benimsenmesini sağlamalıdır.
4. *Başarma evresi:* Bu evre boyunca en çok üzerinde durulan konu, sorunların çözümü ve ekipten beklenen görevlerin yerine getirilmesidir. Üyeler sürekli iletişim halinde bulunmalı ve anlaşmazlıklara olgunlukla yaklaşarak çözümler aramalıdırlar. Bu evre boyunca liderin görevi ekipten yüksek bir verim elde etmeye çalışmak olmalıdır.
5. *Dağılma evresi:* Görev süreklilik arz ediyorsa, ekipte dağılma evresine geçilmeyecektir. Aksi durumlarda, yani belli bir görevi icra ettikten sonra dağılacak olan ekiplerde dağılma veya ayrılma evresi söz konusudur. Hedefe ulaşıldığı için sevinilirken ilişkiler sona ereceği için ekip üyeleri üzülebilir. Bu evre sonunda lider ekibin ömrünü tamamladığını bir tören veya toplantıyla belirtir. Görevin başarıyla tamamlandığına dair uygun başarı ödülleri verilebilir.

Daha öncede bahsettiğimiz gibi bir ekip nasıl tek bir tür olamayacağı gibi yukarıda bahsedilen evrelerin de hepsinden geçmeyebilir. Evreler atlanabilir veya ikisi birden geçilebilir. Hatta önceki evrenin etkileri devam edebilir. Öte yandan en ulaşılması gereken evrenin de “başarma evresi” olduğu düşünülmemelidir.

Ekiplerin oluşumu dinamik ve karmaşık bir süreçtir. Bu aşamaların özellikle ikinci ve üçüncü aşamalarında aşırı derecede zorlanan ekiplerin performansı olumsuz yönde etkilenebilir.<sup>25</sup>

Ekibin üyelerini seçerken yalnızca yeteneklerini değil, aynı zamanda üyelerin birbirleriyle nasıl etkileşim kurabileceklerini de düşünmek yararlı olmaktadır. Bireyler kısa vadeli başarıdan çok, daha fazla uzun vadeli ekip başarısına inanmalıdırlar. Önemli görevleri başarmada kapasiteli insanlar olarak üyelerin birbirlerine saygı duyması ve güvenmesi, belirli bir kişisel farklılığın bütünleştirilmesi son derece önemlidir. Ekip üyelerinin seçimi tamamlayıcılık çerçevesinde gerçekleştirilmelidir. Bu, farklı koşullar altında üyelerin birbirleriyle anlaşma, geçinme yeteneğine sahip olmaları anlamına gelmektedir.<sup>26</sup>

Ekibin oluşum sürecinde yöneticilerin oluşturulan ekibin sürekliliği için gerçekleştirmesi gereken adımlar vardır. Bunu gerekli bir yol haritası olarak düşünebiliriz. Çünkü kurulan ekibin neden kurulduğu ve neden varlığını sürdürmesi gerektiğini kesin çizgilerle bilen bir ekip ve lider koşullara daha iyi uyum sağlayacaktır.

1. *Ekip misyonunun ve amacının belirlenmesi:* Ekibin varlık nedeni ve amacı ne kadar açık olursa ve bu konuda ne kadar berrak bir görüş birliği sağlanmışsa, ekibin başarısı o ölçüde yüksek olur. Tam tersi bir durumda, işletmede belirsizlik hâkim olur ve çalışanlar bu koşullarda çalışmak zorunda kalırlar. Bu da yanlış yapma korkusuna, bazı çalışmalara katılmaktan kaçınma gibi tepkilere yol açar.
2. *Ekip içi rollerin dağılımı:* Ekip içi rollerin ve ilişkilerin net olarak tanımlanmadığı ekiplerde, görevlerin yerine getirilmesi konusunda büyük bir enerji kaybı yaşanır. Yapılan işin kalitesi düşer, iş rollerinin yerine getirilememesi ve sorumlulukların çakışması sonucu karmaşa ortaya çıkabilir.
3. *Ekip çalışma süreçlerinin tanımlanması:* Toplantıların nasıl yönetileceği, kararların nasıl alınacağı, problemlerin nasıl çözüleceğinin önceden

---

<sup>25</sup> Paksoy, a.g.e, 212

<sup>26</sup> Keçecioglu Tamer, “**Takım Öğrenimi**”, Human Resources, Temmuz-Agustos 2000, s.67

belirlenmesi, ekip üyelerinin çalışmalarını etkin hale getirir, başarmak ve takdir görmek için ne yapmaları gerektiğini bilmelerini sağlar.

4. *Ekip içi ilişkilerin düzenlenmesi:* İletişim ekip için hayati önem taşır. Ekip içi iletişimin zayıf olduğu durumda üyeler birbirlerine temkinli yaklaşır, açık ve dürüst davranmayı risk olarak görürler, geribildirim yapıcı olarak kullanmazlar.
5. *Ekipler arası ilişkilerin düzenlenmesi:* Aynı kurum içerisinde bulunan farklı ekipler arasındaki ilişkiler; ekip üyelerinin bireysel davranışlarından, ekip normlarından ve ekibin geçmişinden etkilenir. Ekipler “ biz ve onlar” duygusunu geliştirmeleri nedeniyle işbirliği yapacaklarına, çoğu kez rekabete girerek enerjilerini yanlış ve verimsiz bir şekilde kullanırlar.<sup>27</sup>

Yukarıda belirtilen hususlar açık ve net olarak belirlendiğinde üyeler çalışmalarını arzu edilen kalitede sürdürebileceklerdir. Ayrıca ödül sistemi de belirgin olmalıdır. Bir işin sonuna ulaşıldığında veya verilen kararlar sonucunda ne gibi ödüller alacağını bilen kişi daha dikkatli olacaktır. Sadece işin yapılışı değil, süreçlerin sonuçları da kesin olarak belirlenmelidir. Bu kadar kesinlik ve netlik yeni fikirlerin ortaya çıkışını engellemiş gibi gözükse de, hayati risk taşıyan meslek grubu çalışanları için bu yüksek motivasyon desteği sağlayacaktır.

Tüm yöneticilerin organizasyonda çalışanlara güven, açıklık ve dürüstlük ilkeleri çerçevesinde davranmaları; daha iyi ve mükemmele, çalışanlarla birlikte ulaşma konusunda kararlı olmaları gereklidir. Açık iletişim ve güven organizasyonda çok büyük önem taşımaktadır. İkinci olarak, organizasyon kültürü içerisinde “sinerjik yönetim” kavramı kurumsallaştırılmalıdır. Birlikte çalışmanın daha büyük bir enerji ve momentum sağlayacağı tüm çalışanlara iyice anlatılmalıdır. Ekip çalışması ve daha genel anlamda sinerjik yönetim organizasyon kültürünün bir parçası olmalıdır.<sup>28</sup>

Ekip hedefleri ekip olarak başarılı olunabilecek şekilde olmalıdır. Kişisel başarılar ekip başarısıyla birlikte artıyor ve ödüllendiriliyorsa destekleyici bir ortam sağlanmış olur.

<sup>27</sup> Baltaş, 2008, a.g.e, s.27-28

<sup>28</sup> Aktan C. Can, **2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, (4), Sinerjik Yönetim**, İstanbul, TÜGİAD Yayını, 1999

Elbette ki ekip lideri ekibin herhangi bir üyesine teşekkürünü belirtmekte özgürdür ancak ekip üyesinin kutlanan başarısı diğerlerini başarısızlığı sonucuysa o ekip artık bir ekip değildir.

Ekip çalışmasına yatkınlık bir yetkinliktir. Öncelikle üyelerin tedbirlilik ve uzlaşılabilirlik gibi kişilik özellikleri olmalıdır.

**Tedbirlilik boyutu:** Bireysel düzeyde bu özelliğe sahip ekip üyeleri, verimli, uyumlu, sinerjik, görevlerini titizlik ve özdisiplinle yerine getiren, ekibin çalışmalarına daha fazla katkıda bulunan, normlara ve kurallara uygun davranmaya özen gösteren kişilerdir.

**Uzlaşılabilirlik boyutu:** Bu özelliğe sahip ekip üyeleri arasında işbirliği, dayanışma, bilgi paylaşımı, karşılıklı anlayış daha yüksektir. Ekip içindeki sosyal normların gücüne işaret eden bu özellikler, aynı zamanda ekip performansını da önemli ölçüde etkiler.<sup>29</sup>

İşletme, ekiplerinde arzu edilen sonuçların alınamamasına veya sonuçlar elde ediliyor olsa da, ekip uyumunun kusurlu olmasına yol açan nedenleri de bulmalıdır. Uzun vadede oluşturulmuş ekipler sorunlarını çözemedikçe insan faktörünün işin içinde olmasından dolayı huzursuzluklar başlayacaktır. İşletme, oluşturduğu ekiplerin yaşaması için zorlamamalı, bariz olan veya olmayan sorunları göz ardı etmemelidir.

Ekip oluşturma süreci bir işbirliğini ifade etmektedir. Sinerjik bir çalışma yaparak, ekibe neler katabiliriz ve bu katkılarla neler yaratabiliriz düşüncesi önem kazanmaktadır. Yapılandırma süreci boyunca ekip etkinliğinin değerlendirilmesi ve alınacak kararlarla gelecekte bu etkinliğin artırılması ve devam ettirilmesinde nelere ihtiyaç duyulduğunun belirlenmesi gibi konularda katılımcılık beklenir.<sup>30</sup>

İşletmelerde ekip çalışmasında, üyeler enerjilerini sorun çözmeye, görev etkinliğine ve hedeflere ulaşmaya yönelik kullanmalıdır. Liderlerin ise üyelerin sahip olduğu kaynakları işletmenin maksimum yararına olacak şekilde düzenlemesi gerekir.<sup>31</sup>

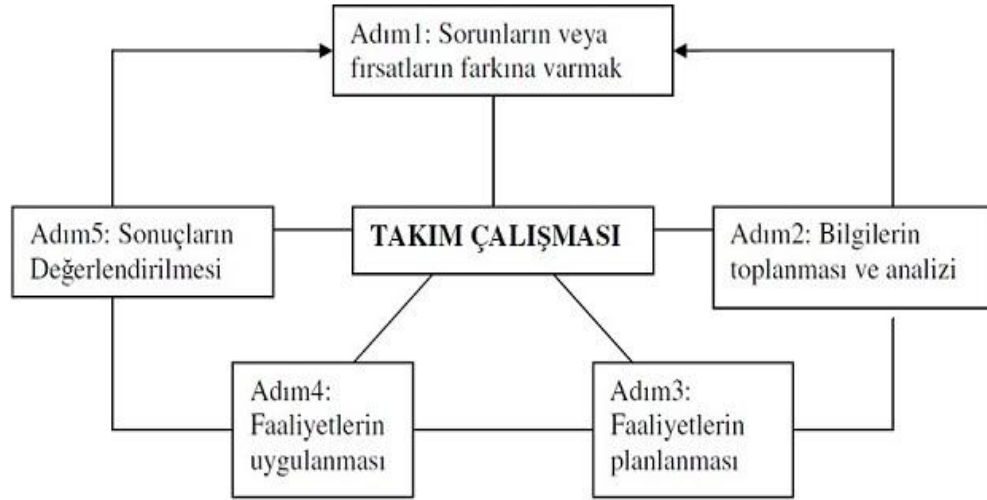
---

<sup>29</sup> Baltaş Acar, **Rekabette Fark Yaratın Ekip Çalışması**, İstanbul, Remzi Kitap Evi, 2009, s.14

<sup>30</sup> Keçecioğlu Tamer, **Takım Oluşturma**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2005, s.16

<sup>31</sup> Keskin Ali, **Takım Yönetimi ve Liderlik**, Etap Yayınevi, İstanbul, 2010, s.18

Ekiplerde farklı bakış açıları olacağı için ideal üye seçiminde adaylar şu özellikler açısından değerlendirilebilir.<sup>32</sup>



**Şekil 1.3: Ekip Çalışması**

**Kaynak:** Keçecioğlu Tamer, *Takım Oluşturma*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 2005, s.16

- Kendine ve başkalarına karşı yüksek düzeyde saygı ve kişisel güç duygusu,
- Bağlılık, grubun bir parçası olma arzusu ve aidiyet duygusu,
- Çatışmayı gelişmeye dönüştürme isteği,
- Yaratıcılık,
- Uzlaşma arama isteği,
- Sorumlu davranış ve güç,
- İşe yararlılık, ulaşılabilirlik ve dikkatli olma,
- Açıklık ve içtenlik,
- Yardımlaşma ve işbirliği,
- Etkili iletişim(bilgi aktarma, dinleme yeteneği vb.),
- Güvenilir ve inanılır olma.

<sup>32</sup> Katzenbach John R., Smith Douglas K., **Takımların Bilgeliği**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1998, s.22

## 1.3 Ekip Çalışması

Ekip çalışmasının örgütlerde büyük ve etkili değişimlere yol açtığı bir gerçektir. Birçok meslek kolunda bireysel çalışmanın ekip çalışmasının yanında verimliliğinin daha az olduğu anlaşılmıştır. Bu nedenle birçok işletmenin ekiplerden yararlanmak istemesi normaldir. Ancak işletmeler öncelikle ekip çalışmasını etkileyen faktörleri bilmelidir.

### 1.3.1 Ekip Çalışmasını Etkileyen Faktörler

İnsan faktörünün ekip çalışmasının verimliliği ve etkinliği üzerinde ciddi etkileri vardır. Bu faktörlerin en temel olanları aşağıda belirtilmiştir.

- a) *İletişim*: Bu konu hem ekip içi hem de işletme içi süreçlerin sağlığı için yöneticiler tarafından en önemsenmesi gereken faktörlerin başında gelir. Birbirleri ile iletişim kuramayan çalışanlar, çalışanları ile aralarında bir duvar olan yöneticiler, yanlış seçilmiş, iletişime kapalı liderlerle o işletmeden verimlilik, etkinlik ve yaşamının devamını beklemek mucize olur. Çalışanlar işletmelerinin nereye gittiğini, kendileri ve yapılan işlerle ilgili alınan kararları bilmek isterler. Yöneticiler çalışanlarına belirsiz bir ortam yaratmamalıdır. Bilindiği gibi iletişimden bahsedilebilmesi için bireylerarasında bir ilişki olmalıdır.
- b) *Liderlik*: Liderler ekibin kuruluş amacından sapmamasını, motivasyonunun yüksek kalmasını sağlamakla ve ekip üyelerine yol göstermekle sorumludur. Ekip lideri bir amir gibi davranamaz, ancak ekip başarısı için çok kritik dört önemli rolü vardır. Bunlar, önyak olma, model olma, uzlaştırma ve eğiticiliktir.<sup>33</sup> Öte yandan ekibin amaçlarına ulaşması için çok şey yapan, biçimsel olmayan liderler de vardır. Ekip üyeleri bu kişilere teknik uzmanlığından, deneyimlerinden ya da üstün bir şekilde kişiler arası ilişkilerde yetenekli olmalarından dolayı ihtiyaç duyabilirler. Hem resmi liderin hem de yöneticilerin, ekibin amacını kendi amacı gibi kabullenmiş lider özellikli kişilerin katkı sağlamasına imkân vermeleri gerekir.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> Luecke Richard, **a.g.e**, s.80

<sup>34</sup> **A.g.e**, s.88



- c) *Kültür*: İşletmelerde birçok farklı kültürde, aile yapısında yetişmiş hatta farklı ülkelerden gelip çalışmaya başlayan birçok çalışan olabilmektedir. Dolayısıyla herkesin hayata, iş koşullarına, yeni fikirlere bakış açıları çok farklı olacaktır. Kişiler arasında birbirlerine farklı kültürler yüzünden uyum sağlayamama gibi sorunlar baş gösterebilir. Öte yandan şirket kültürüne uyum sağlayamayan çalışan ya kendi işten ayrılacak ya da işten çıkartılacaktır. Dolayısıyla işletmenin verimliliği için oluşturulmuş bir ekipteki üyelerin kurum kültürüne de uyum sağlamış olması gerekir.
- d) *Üst yönetim desteği*: Başarılı ekipler üst yönetim desteğini arkalarında hisseden ekiplerdir. Bu sayede ekibin başlangıç aşamasındaki heyecanı kaybolmaz ve yönetimin projeyi önemseydiği duygusu azalmaz.
- e) *Eğitim*: Her çalışan farklı şekillerde eğitim alırlar ve bu eğitimlerden aldıkları katkılarda farklıdır. Doğal olarak kişileri eğitim geçmişlerine göre veya şirket içi aldıkları eğitimlerden ne kazandıklarına bakmadan değerlendirmek ve ekstra beklentilere girmek yanlıştır. Bazı kişilerde deneyim daha önemli değişiklikler yaparken, kimileri de teorik bilgiyle yetinebilir. Yöneticiler çalışanlarının eğitim programlarını gerçek ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde ayarlamalıdır. Başarılı ekiplerde eğitim yoluyla kişiler, gerekli ve yeterli bilgiye sahip olmalarının yanı sıra aynı dili konuşurlar böylece aralarındaki iletişimde yüksek düzeye çıkar.<sup>35</sup>
- f) *Çatışma*: Çatışmayı, Stoneer ve Freeman “iki ya da daha fazla örgüt üyesi ya da ekip içi ve ekipler arasında fonksiyonel bağımlılığı olan işlerde çalışmalarının gerekliliğinden ve/veya farklı statüler, amaçlar, değerler ya da algılamalara sahip olmalarından dolayı ortaya çıkan bir anlaşmazlık” olarak tanımlar.<sup>36</sup> Çatışma kelime olarak negatif bir anlam ifade etse de, işletmelerde ortaya çıkan fikir ayrılıkları iyi yönetildiğinde işletmeye ciddi katkılar sağlanacaktır. Önemli olan fikirlerin rahatça belirtildiği bir ortamda doğru ve herkesi memnun edecek çözüme ulaşıldıktan sonra bunun devamlılığını sağlamaktır. Çatışmaları iyi yöneten yöneticiler ve ekip liderleri başarı yolunda doğru adımları atacaklardır.

<sup>35</sup> Baltaş Acar, **Değer Katan Ekip Çalışması**, İstanbul, Remzi Kitap Evi, 2004, s.38

<sup>36</sup> Kılınç Mustafa, **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, Nobel Dağıtım, 2001, s.88

### 1.3.2 Ekip İçi Dayanışma ve Takımdaşlık

Ortak bir hedef için bir araya gelmiş kişilerde bireysel çalışanlara göre çok daha fazla etkileşim olması kaçınılmazdır. Dolayısıyla bireysel çalışanlar arasındaki ilişkiler ekip üyeleri arasındaki ilişkilere göre daha yüzeysel kalacaktır. Ekip kurarken ve bu ekipten yararlı sonuçlar beklerken bir lider kişilerarası ilişkilerin önemini bilmelidir.

Kişiler arası ilişkileri kısaca, iki veya daha fazla insan arasında gelişen, farklı ihtiyaçlardan kaynağını alan, tanışıklıktan samimiyete kadar farklı yoğunlukta yaşanan, karşılıklı duygusal etkileşim ve davranımlar olarak tanımlayabiliriz. Birey diğerleri ile etkileşime girerken; duygu, düşünce ve davranışları ile hem karşı tarafı etkilemekte hem de karşı taraftan etkilenmektedir. Etkileyen ve etkilenen tarafların zaman ve durumu değişebildiği, aynı şekilde etkileme ve etkilenmenin de durumsal faktörlere göre değişebildiği göz önüne alındığında kişilerarası ilişkilerin önemi ortaya çıkmaktadır.<sup>37</sup>

İş yaşamında kişisel sınırlar, iletişime konu olan konular ve üslup belirlenmiştir. İşletme kültürünün getirisi olan yazılı veya sözlü kurallara göre bir ilişki vardır. Her ne kadar profesyonel bir ilişkiden söz ediyorsak da, insan faktörü sebebiyle duygular iletişimi asgari düzeyde bile olsa etkilemektedir. Birçok başarıya imza atmış ekiplerde doğru ekip üyeleri seçimi ile birlikte dayanışma ve iletişimin başarılı olduğunu gözlemleyebiliriz. Birbirine saygılı, rolünü benimsemiş ve işinin gereklerini yerine getiren kişiler iş yaşamı dışında birbirleri ile samimiyet içinde olsalar dahi bu onların iş yaşamını negatif yönde etkilemeyecek aksine daha da ileriye gidebilmek için birlik olmalarını sağlayacaktır.

Bir ekip içinde sürekli herkesin iyi anlaşması, hiçbir çatışma olmaması o ekibin kusursuz olduğunu değil aksine fikirlerin ortaya istenildiği gibi atılmadığının da göstergesidir. Dayanışma ise fikirlerin açıkça tartışıldığı ve gerçekten herkesin aklına yatan çözümlere ulaşıldıktan sonra hep beraber hedefe ulaşılmaya çalışılmasıdır.

---

<sup>37</sup> Erden İmamoğlu Seval, **Kişilerarası İlişkiler**, Yeni İnsan Yayınevi, İstanbul, 2009, s.20

Paylaşım ve katkı sağlama çabaları örgüt içinde takımdaşlık kavramının yerleşimini sağlamaktadır. Takımdaşlık şirket çalışanlarının ve sahiplerinin tüm enerjilerini şirketin geleceğini güvence altına almak için devreye sokmasıdır. Yönetimde bireysel başarıların ve gayretlerin yerini artık birlik duygusu yaratan modeller almaktadır. Lider ve çalışanlar verimlilik, kalite ve insan ilişkileriyle ilgili sorumluluğu beraber paylaşmaktadır.<sup>38</sup> Burada çalışanların görevi ya da unvanı hiç önemli değildir. Şirketin hayatta kalabilmesi ve gelişebilmesi herkesin katkıda bulunmasını içerir. Takımdaşın özellikleri şunlardır:<sup>39</sup>

- İşletmeye ve görevine karşı büyük bir özveri sahibidir.
- İşine karşı büyük bir sevgi duyan ve çalışmaktan zevk alan kişidir.
- Şirketinin hedeflerini son derece iyi bilen ve bu amaçlar doğrultusunda eksiksiz hareket eden bir yapısı vardır.
- Sorumluluk sahibidir.
- İşletme içinde ve dışında kurduğu tüm iletişim modellerinde açık ve dürüsttür.
- Hatalarını başkasına yüklemek yerine, kendisinde arar. Bunlardan dersler çıkarır.
- Ürünün ya da hizmetin kalitesini korumak ve geliştirmek için büyük çaba gösterir.
- İç disipline ve otokontrole sahiptir.
- Görevini daima zamanında, doğru ve eksiksiz tamamlar.

Dayanışma ekip içindeki eşitsizlik duygusunun da ortadan kalkmasına destek olacaktır. Kişiler kendi değerinin fark edilmediğini veya yaptıklarının hak ettiği karşılığı almadığını, bir başka üyeye daha fazla olanak sunulduğunu, hatta o kişinin hatalarının görmezden geldiği hissiyatına sahip bir ekipte dayanışmanın gelişmesi mümkün olmayacaktır. Ekiplerin ortak bir hedefi olduğu gibi ödülleri de ekipçe başarı sonucu alınabilmesi gerekir. Rollerini doğru dağıtılmış ekipte, liderin her üyenin adaptasyonuna ve kendini gerçekten o ekibe ait hissetmesi için destekte bulunması ortam yaratması gerekir.

---

<sup>38</sup> Keskin, **a.g.e**, s.20

<sup>39</sup> **A.g.e**, s.20

Adams'a (1965) göre, birey kendini eşit olmayan bir ilişki içinde bulduğunda ya da ilişkisinin eşit olmadığına ilişkin inanç geliştirdiği anda, stres yaşamaya başlamaktadır. Ne kadar çok eşitsizlik yaşanıyor ya da öyle algılanıyorsa, o oranda da stres oluşmaktadır.<sup>40</sup>

Yöneticilerin, ekip içindeki her gerginlikten, endişe, kaygı ve stres yaratan durumdan haberdar olmaları gerekir. Kişi ekibini sürekli gözlem altında tutmalı ve gerektiğinde üyelerle ekip ile ilgili konuşmalıdır. Lider bu gözlem ve dinleme sırasında ekibin strese karşı tepki olarak savaşıma veya kaçma eğiliminde olduğunu fark edecektir. Savaşıma ve kaçma eğilimli ekipleri şu şekilde açıklayabiliriz:<sup>41</sup>

- Savaşıma ekipleri, toplantılarda veya ekip tartışmalarında misilleme yapmak için zaman harcarlar. Birbirlerinin eksikliklerini ve hatalarını bulmak için yarışır ve bulunan hataları insanları cezalandırmak için hemen kullanırlar. Göstergeler olarak; ilişkilerin bozulması, saygısızlığın artması, düşmanlık ve güvensizlik duygularının ortaya çıkması belirtilebilir.
- Kaçma eğilimi içindeki ekiplerde toplantılar tartışmasız geçer, çoğu kişi düşüncesini söylemekten kaçınır, yalnızca birkaç kişi tartışmaya girer. Kişiler ekip olarak değil, ayrı çalışırlar. Kişiler inisiyatif almaktan özellikle kaçınırlar, karar alma durumlarında genellikle lideri yalnız bırakırlar. Kararların sorumluluğunu paylaşmak istemezler. Göstergeler olarak; doğrudan temasların azalması, ortak amaçlar için çaba harcamaktan kaçınılması, işe gelmeme ya da geç kalma sıklığının artması, sağlık sorunlarının yoğunlaşması ve çalışan devir hızının yükselmesi şeklinde kendini gösterir.

Dayanışma içinde olan ekip üyelerin verimlilikleri birbirlerine yakındır. Kişilerin uyum içinde olması, ortak çözümlere sahip olmaları verimliliklerinin de ortak olmasını sağlayacaktır. Ekibin verimliliği bir bütün olarak ele alındığında araştırma bulguları, dayanışma içindeki ekiplerin daha verimli olabileceklerini ama verimlilik derecesinin üretim ve ekip arasındaki ilişkiye bağlı olduğunu ortaya koymuştur. Bu yüzden ekipte dayanışmanın yüksek olması her zaman verimlilik seviyesinin de yüksek olmasını

---

<sup>40</sup> Erden, **a.g.e**, s.40

<sup>41</sup> Barutçugil İsmet, **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, Kariyer Developer Yönetim Serisi:10, İstanbul, 2004, s.164

gerektirmez. Yüksek verimlilik düzeyine sahip olan ekiplerin başarı normlarının güçlü, örgüt amaçlarıyla uyumlu, ekip için uyum ve dayanışmanın da yüksek olması gerekir.<sup>42</sup>

### 1.3.3 Ekip Çalışmasının Yararları ve Sakıncaları

Günümüzün karmaşık iş yaşamının ekip çalışmasını zorunluluk haline getirmesiyle birlikte ihtiyaç olmadığı halde kurulmuş ekipler veya yanlış kurulan ve yönetilen ekiplerin işletmelere zarar verdiği açıktır. Ekip üyelerinin birbirleriyle olan farklılıkları kişilerin gelişimine, yeni fikirlerin ortaya çıkmasına, sorumlulukların paylaşılmasının getirdiği güvene yol açmakla birlikte uyumsuz ekiplerin kişilerin iş motivasyonu ve verimliliklerini düşürdüğü gözlemlenmiştir.

Ekip çalışması, gruptaki bireylerin kendilerinin iyi yönlerini tanıdığı ve birbirleri ile işbirliği yaptığı zaman oluşturulabilir. Amaçlar ve grup içinde kimin kiminle nasıl işbirliği yapacağı üyelerce bilinirse o zaman işler kolaylaşır. Amaç belli değilse ekipten ve ekip çalışmasından söz edilemez.<sup>43</sup>

Ekiplerin yararları ve zararları üzerine birçok araştırma yapılmaktadır. Bu araştırmalar ekiplerin işletmeye sağladığı yararları bizlere gösterirken göz ardı edilen bazı durumların nasıl zararlara yol açabildiğini de gözler önüne sermektedir.

Bir Amerikan Araştırma şirketinin ekipler ile çalışan 230 firma ile yaptığı araştırmanın sonuçları ekip çalışmasının önemi konusunda bazı ipuçları vermektedir. Bu araştırmaya göre ekip çalışmasından yararlanmaya başlayan firmalarda;

- Üretkenlik %77 dolayında artmıştır,
- İş kalitesindeki artış %72 seviyesindedir,
- Katılımcıların %55'i israfın hissedilir bir biçimde azaldığını belirtmişlerdir,
- Mesleki tatmin %65 oranında artmıştır,
- Müşteri memnuniyetinin arttığı firma oransal olarak %55'tir.<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> Karmyshakova Kenjaiym, **Ekip Çalışmasında Liderin Duygusal Zekâsının Önemi ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü İşletme Ana Bilim Dalı, 2006, s. 32

<sup>43</sup> Paksoy, **a.g.e**, s.213

<sup>44</sup> White Rupert Eales **Nasıl Daha İyi Takım Lideri**, Timaş Yayınları, İstanbul 1998, s.54

Ekipler geleneksel çalışma gruplarından farklı şekilde yararlarına sahiptir. İyi çalışan bir ekibin pek çok avantajı vardır.<sup>45</sup>

- Yaratıcı çözümler üretebilirler.
- Grup kararları alınması, kararı uygulayacak insanların da desteğini sağlar.
- Ekipler, çözülmesi zor problemler için farklı işlevlere sahip insanların becerilerini bir araya getirir.
- Ekipler, üyeleri iletişim içinde oldukları çevreler sayesinde daha fazla bilgi edinebilir.
- Şirket içinde daha iyi haberleşme ve işbirliği yaratabilir.

Sayılan faydaların yanı sıra ekiplerin belirli bir maliyeti vardır. Ekibi oluşturmak için gereken liderlik, kaynak ve eleman vasıflarını bir araya getirmek zaman alır; ayrıca kurulan ekiplerin uygun bir maharet ve dikkatle yönetilmesi gerekir. Sıradan bir “oluştur ve unut” iş rutininin aksine, ekip çalışması ve işbirliği sürekli ilgi ister. Ekip üyelerinin ortak bir amaç etrafında toplanmama riski de söz konusudur. Ayrıca, kişisel farklılık ve çıkarlar ekip başarısını engelleyebilir. Bu bakımdan, her ekip kurma teşebbüsü mutlaka başarılı olacak diye bir şey yoktur.

**Tablo 1.1: Üyelerin Farklılıklarının Olumlu ve Olumsuz Etkileri**

<u>OLUMLU</u>	<u>OLUMSUZ</u>
Sorunlara farklı perspektiflerden bakılması sağlanır.	İletişim bozukluğu yaşanabilir.
Yeni ve üretici fikirler ortaya atılır.	Bir konuda uzlaşma sağlama zorluğu yaşanabilir.
İnsanların problem çözme kabiliyetleri artırılır.	Karar alma zorlukları yaşanabilir.
İnsanlar daha çok şey öğrenebilirler.	Belirsizlikler yaşanabilir, önlem alınmazsa kaosa girilebilir.

**Kaynak:** Dereli Türkay, Baykasoğlu Adil, **Kalite ve Hayata İzdüşümleri**, Ankara, 2003, s. 281

<sup>45</sup> Luecke, **a.g.e**, s.9-10

Farklılık ve çatışma yönetimi, ekip başarısı için çok büyük bir önem arz etmektedir. Çatışmaların ve farklılıkların etkin yönetilmesi ve bunlarda ortak karar olan bir yol izlenmesi gereklidir. Çünkü bu tekniklerin de yarar ve zararları mevcuttur. Örneğin 'farklılıkların' dozu iyi ayarlanamazsa, 'farklılıklar' bir bumerang gibi geri dönecek ve ekip içerisinde zararlı bir atmosferin doğmasına neden olacaktır.<sup>46</sup>

**Tablo 1.2: Ekiplerin Olumlu ve Olumsuz Etkileri**

<u>OLUMLU</u>	<u>OLUMSUZ</u>
Ekip içerisindeki farklı kişilikler ile düşünce, fikir ve bilgi çeşitliliği sağlanır.	İşlemler zaman alıcı olabilir.
Kişisel ve profesyonel gelişim için fırsat kapıları açılır.	Ekip üyelerini bir araya getirmekte zorluk çekilebilir.
Ekip üyeleri arasında ve organizasyon içerisinde etkin iletişim sağlanır.	Üyelerin sorumlulukları ekip içinde karıştırılabilir,
Ekiplerin verdiği kararlar üyeler tarafından daha çok desteklenir, anlaşılır ve kabul edilir.	Ekip içindeki bazı üyeler, aksini düşündükleri halde, ekibin çoğunluğunun fikrine katılmaya meyilli olabilirler, kendilerini baskı altında hissedebilirler.
Organizasyon gereksinimleri ekipler tarafından daha iyi temsil edilir,	Yetersiz çatışma yönetimi nedeniyle, bağımsız çatışmalar, kişisel çatışmalara dönebilir.
Engeller ve problemler ekip sinerjisi ile aşılar.	Ekip üyelerinin roller karışmış olabilir.
Alınan kararların güçlü olarak uygulanmasına olanak sağlar.	
Bilgiler ve fikirler paylaşılır.	
Geçmiş daha iyi irdelenir ve hatalar daha iyi ayıklanır.	

**Kaynak:** Dereli Türkay, Baykasoğlu Adil, **Kalite ve Hayata İzdüşümleri**, Ankara, 2003, s. 281

<sup>46</sup> Dereli Türkay, Baykasoğlu Adil, **Kalite ve Hayata İzdüşümleri**, Ankara, 2003, s. 281

Ekip çalışmasının ve üyelerin farklılıklarının olumlu ve olumsuz etkilerinin sonucunda işletmeler için ekip çalışmasının yararlarını aşağıdaki gibi toparlayabiliriz.<sup>47</sup>

- Ekip çalışması, örgütte departmanlar arasındaki engelleri yıkmakta, iletişimi artırmakta ve sorunların doğru çözüme kavuşturulması olanağını ortaya çıkarmaktadır.
- Ekip üyeleri, karşılıklı etkileşim ile hem ekibin hem de örgütün problemlerinin neler olduğunu doğru kavrayabilmektedir.
- Ekip çalışması, işletmenin çevre değişimine ve müşteri isteklerine daha duyarlı hale gelmesinde etkili olmaktadır.
- Ekip çalışması, karar alma sürecinin üst yönetim tarafından daha fazla paylaşılr hale gelmesini sağlamaktadır. Ekiplerin meydana getirilmesi, kişileri yetkili ve sorumlu olmaya sevk ederek, kontrol için yöneticilerin daha az zaman harcamasını sağlamaktadır.
- Ekip çalışması, kontrol maliyetlerinin en aza inmesini, çalışanların iş sürecindeki problemleri çözmesinde yüksek performans yaratılmasını sağlamaktadır.
- Ekip çalışmasında, personel iş sürecine hâkim olurken, işleri hakkında stratejik düşünebilen uzmanlar haline gelmektedirler.
- Ekip çalışması, personel devir oranının düşmesi ve böylece istihdamın farkında olunmayan maliyetlerinin en aza inmesini sağlamaktadır.

Ekip çalışması çalışanlarda güdülenmeyi artırsa da negatif yanları da vardır ve ekip liderleriyle yöneticilerin bunların farkında olması gerekir. Ekip çalışmasının zararlarını Baltaş, aşağıdaki gibi sıralamıştır:<sup>48</sup>

*Grup düşüncesi:* Bu durum ülkelerin ve şirketlerin felakete sürükleyen bir düşünce biçimi ve karar alma biçimidir. Belirtilerini ekibin gücünü abartmak, haklılığını mutlak görmek ve ahlaki değerleri göz ardı etmek, kapalı fikirlilik yani dıştan ve içeriden gelen uyarılara tavır alma, aynı olmaya yönelik baskı kurma olarak sıralayabiliriz.

<sup>47</sup> Yılmaz Hüseyin, **İşletme Yönetiminde Takım Yaklaşımı ve Avantajları**, Standart Dergisi, Haziran, 1999, s.30

<sup>48</sup> Baltaş, 2008, **a.g.e.**, s.26



*Ekibin fazla yakınlaşması:* Ekip lideri etrafta değilken ekip fazla çalışmaz, performansı düşük olan varsa bile ekip içinde kabul ve saygı görür, ekip üyeleri yüksek performans gösterenlerin alttan alta cesaretlerini kırar, ekip liderini ve dışarıdakileri dışlama eğilimi vardır.

*Sosyal kaytarma:* Tek başınayken belki daha fazla çalışacak olan kişi az çaba göstermeyi normal görür.

*Sosyal etki:* Başkasının ya da grubun etkisi altında kalarak kişinin kendi fikirlerinin yargılarının değişkenlik göstermesidir.

*Uyma davranışı:* Kişinin kendi görüşünü grubun görüşü doğrultusunda değiştirmesidir. Üstelik yanlış olduğunu bildiği düşünceye bile uyma durumu vardır.

## 1.4 Ekip Çalışmasında Lider

İnsanoğlu yüz yıllardır peşinden gideceği, kendisine yön gösterecek, kararlar alacak kişilere ihtiyaç duymuştur. Sosyalleşme ihtiyacının getirdiği bir arada yaşamak beraberinde bir lider belirlemeyi de getirmiştir. Aile reisi kavramı belki de liderliğin en basite indirgenmiş halidir. Kişiler kendileri adına konuşacak veya kendi fikirlerini söyleyebilmek için kişiyi cesaretlendirecek bir başkasına ihtiyaç duyarlar.

İş dünyasında ise lider, çalışanların iş motivasyonunun yükselmesine, çalışma ortamlarının kişilere zevk veren, işlerini sevmelerine yol açan mekânlara dönüşmesine, kişilerin işletme için hep beraber çalışmalarında etkili olmuştur. Yetişkin bir insanın çok istediği halde beceremediği iş konularında birilerinden yardım istemesi önemli bir adımdır. Zaman zaman kişi kendine eşit seviyedeki çalışanlardan yardım istemektense kendi üstünden yardım istemeyi tercih eder.

İş dünyasında lider işletmenin sürekli yenilenmesinden, çalışanların hedefleri ile işletme hedeflerinin tutarlılığından, işletme hedeflerinin abartılı ve kişileri aşmayacak şekilde olmasından, doğru çalışanları işletme bünyesine katmaktan ve rekabet ortamında ayakta kalmak için atılması gereken adımları atmaktan sorumlu olan kişidir. Şirket yöneticisi olmanın itibarı fazla olmakla birlikte sorumluluğu da aynı şekilde

fazladır. Dolayısıyla çalışanların hataları daha kolay tolere edilip çözüm bulunurken yönetici hatalarında bu mümkün olmayabilmektedir.

Lider, organizasyonlarda insanların gayretlerini belirlenen amaçları gerçekleştirmek üzere birleştiren, harekete geçiren ve etkili biçimde yöneten kişidir. İnsanları çalışmaya özendirir, en etkin çalışacak biçimde gruplaşmalarını ve bütün yeteneklerini ortaya koymalarını sağlar. Lider, organizasyonla çalışanlar arasındaki amaç birliğini sağlayarak, her iki tarafın da beklentilerini en üst düzeyde gerçekleştirmeye çaba gösterir.<sup>49</sup>

Lider, iş ahlakı kurallarını temel alan, yaratıcılık ve değişim odaklı yönetim anlayışının öncüsüdür. Bu makamda görev alan kişilerin amacı ayrıcalık kazanmak ya da statü sahibi olmak değildir. Gerçek amaçları, bireyleri sinerji yaratarak ortak hedefler doğrultusunda çalıştırmak ve işletmeyi rakiplerinin önüne geçmektir. Bu farklılık ve başarı yaratan davranışlara *liderlik yetkinliği* denilir.<sup>50</sup>

Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkasının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanır.<sup>51</sup> Liderlik kavramı bir pozisyon değil bir süreçtir. Liderlik süreci değişik boyutlar, kalıplar ve kapsama sahip olabilir. Bir ustabaşı da liderlik yapabilir, bir genel müdür de liderlik yapabilir. Aralarındaki fark kendilerini izleyenlerin sayısı, gerçekleştirmek istedikleri amaçların niteliği, içinde buldukları koşullardır.<sup>52</sup>

Lider kişi, ekip üyelerinde motivasyonu sağlayıcı, işin yapılması konusunda yönlendirici, korkulan değil saygı duyulan, danışmaktan çekinilmeyen ancak kişilerin hata yapmaktan çekinmesini sağlayacak kişidir. Lider, sahip olduğu özellikler, işindeki deneyimi ve uzmanlığı ile bulunduğu pozisyonu elde etmiştir. Yani öne geçmiştir. Ancak sadece işinde iyi olmak lider olmak için yeterli değildir. Çünkü liderin topluluk ile de iyi geçinmesi de gerekir.<sup>53</sup>

---

<sup>49</sup> Barutçugil, **a.g.e**, s.265

<sup>50</sup> Keskin, **a.g.e**, s.11

<sup>51</sup> Koçel, **a.g.e**, s.569

<sup>52</sup> **A.g.e**, s.572

<sup>53</sup> Baltaş, 2009, **a.g.e**, s.6

Bir işletmenin sahibi, örgütsel ilişki içerisinde kendisine özellikli bir yer ayırıp, sahipliğe bağlı olarak tabii liderlik özelliğinden yararlanabilir. Ülkemizde orta büyüklükteki işletmelerin sahipleri profesyonel yöneticilere güvenmeme veya kendi etkinliklerine inanmalarına bağlı olarak, tüm biçimsel örgütün liderliğini üstlenmekte, hatta diğer alt ekiplerin liderlerini de bu yaklaşımla belirlemektedir.<sup>54</sup>

Ekip liderleri başarılı bir ekip için aşağıdaki stratejileri uygulamalıdır.<sup>55</sup>

- Ekibe bilgi sağlama,
- Ekiplerin amaçlarını tanımlama,
- Rollerini netleştirme,
- Normları oluşturma,
- Planları tasarlama,
- Soru sormayı cesaretlendirme,
- Bilgileri paylaşma,
- Katılımı sağlama,
- Başarıları törenle kutlama,
- Ekip etkinliğini değerlendirme.

Yukarıda başarılı ekipler için öngörülen stratejiler belirtilmiştir. Bunların yanı sıra başarılı ekiplerin liderlerinin özelliklerinin de neler olması gerektiği aşağıda ele alınacaktır.

#### 1.4.1 Liderin Özellikleri

Liderler örgüt içinde sahip oldukları özelliklerle yöneticilerden kesin bir çizgi ile ayrılır. Bu özellikler aşağıda belirtilmiştir.<sup>56</sup>

- Değişim mühendisidir ve yeniliklere daima açıktır.
- Vizyon ve misyon oluşturan kişidir. Geleceği öngörebilme yeteneğine sahiptir.

---

<sup>54</sup> Erdoğan, a.g.e, s.319

<sup>55</sup> Keçecioğlu, 2005, a.g.e, s.46

<sup>56</sup> Keskin, a.g.e, s.13

- Organizasyondaki bilgileri anlama ve yorumlama yeteneğine sahiptir. Sürekli yeni bilgi edinmeye çalışır.
- Mücadelecidir, çalışkanlık ve atılım gücüne sahiptir. Organizasyonu başarıya doğru sürükleyen kişidir.
- Örgüt içinde gelişmeyi teşvik ve motive edici bir hava yaratır.
- İletişim yeteneği çok gelişmiştir.
- Entelektüel ve sorgulayıcıdır. Hatalarından daima ders çıkarır.
- Çalışanlara örnek olacak şekilde davranışlarında açık ve tutarlıdır. Söz ve davranışları uyum içindedir.
- Güçlü ve zayıf yönleri iyi bilen ve hatalarından ders çıkaran kişidir.
- Piyasadaki gelişmeleri ve trendi, tüketicinin ihtiyaçlarındaki değişme ve gelişmeleri analiz etme yeteneğine sahiptir. Değişen şartlara kolayca uyum gösterebilme esnekliğine sahiptir.
- Ekip ruhu felsefesine inanır. Paylaşımıcıdır. Başarının tüm çalışanlara ait olduğuna inanır.

Ekiplerde lider bir patron gibi davranırsa bunun faydalarını göremez. Bunun yerine ekip lideri üç yeni rol üstlenir: önyak olma, model olma ve eğitimci rolü. Ayrıca ekibin çalışan bir üyesi olarak da katkı sağlamalıdır.<sup>57</sup>

Etkin liderler mükemmel tüketici hizmetleri sağlama ve kaliteli ürün ve hizmeti üretmede arzulanan ruhu yansıtır. Ekip dışındaki önemli oyuncularla ve tüm ekip üyeleriyle iletişim kurma yeteneğine sahip olmalıdırlar. Açık bir çevre yaratabilen lider üyelerin dürüst ve samimi bir biçimde görüşlerini ifade etmede özgür hissederler. Statüko ile mücadele ederler ve risk alma ve yenilikçiliğe doğru gitme konusunda desteklerler.<sup>58</sup>

Ekip liderliğine soyunan kişiler öncelikle geleneksel liderlik becerilerin sahip olmalıdırlar. Bunları; başkalarının takip edeceği istikameti belirleme kabiliyeti, iyi iletişim becerisi, geri bildirim verme ve alma kabiliyeti ve başarı için yüksek standartlar, olarak sıralayabiliriz. Potansiyel ekip lideri ayrıca ekip çalışmasına karşı olumlu bir tavır

---

<sup>57</sup> Luecke, **a.g.e**, s.35

<sup>58</sup> Keçecioğlu, 2005, **a.g.e**, s.45

takınmalı ve tercihen ekip çalışmasında tecrübeli olmalıdır. Ekip lideri olarak seçilen kişi kesinlikle geleneksel bir amir gibi davranmamalıdır.<sup>59</sup>

Ekip liderlerinin özelliklerini Adair aşağıdaki gibi sıralamıştır:<sup>60</sup>

- Şevk verici,
- Güvenilirlik, dürüstlük, bütünlük gibi değer yargıları olan,
- Örnek olan,
- Taraftarları arasından iyi liderler yetiştiren,
- Kendi davranışlarının ve çevresindekilerin davranışlarının farkında olan,
- Görevin gerektirdiklerini karşılayabilecek zekâ,
- Liderlik ettiği grubun ve bireylerin ihtiyaçlarının farkında olan,
- Taraftarları arasında güven sağlayan,
- Liderlik ettiği kişileri organizasyon içinde, organizasyonu da liderlik ettiği kişiler arasında temsil edebilen kişidir.

Ekip lideri, ekibin her bir üyesinin ilgiye ve önemsenmeye ihtiyacı olduğunu unutmamalıdır. Tüm görüşlere açık olması gereken lider, ekip içinde herhangi bir fikir ayrılığı olduğunda, fikir ayrılığına düşen üyelerin bu durumun gerekçelerini açıklamasına izin vermelidir. Daha sonra ekibin kalan diğer üyeleri ile bir karara varılmalıdır. İşbirlikçi ve ekibin tüm üyeleri ile gerçekten ilgilenen bir lider, takımın kültürünün ve çalışmasının somut göstergesi olmaktadır.<sup>61</sup>

Ekip çalışmasını anlamak bir bakıma, grup dinamiğini bilmekten geçer. Ekip çalışması, grup dinamiklerinin üzerine yeni bir takım gelişmeleri koymakla, ortaya çıkmıştır denilebilir. Bu nedenle grup ve grup dinamiklerini iyi bilmeyen bir yönetici, ekip çalışması ve grubun farkını tam olarak algılayamaz.<sup>62</sup>

---

<sup>59</sup> Luecke, **a.g.e**, s.35

<sup>60</sup> Adair John, **Effective Team Building**, Babiâli Kültür Yayıncılığı, İstanbul, No:56, Yönetim 7, 2003, s.152-153

<sup>61</sup> Ergün Nalan, **Takım Çalışmasında Liderin Rolü ve Türk Havayolları Uçak Bakım Ünitesinde Bir Uygulama**, Anadolu Üniversitesi S.B.E Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı, 2001, s.58

<sup>62</sup> Paksoy, **a.g.e**, s.206

Ekip lideri kişilere geri bildirim yapmak konusunda eksik olmamalıdır. Gösterilen çabanın karşılığını almak kişiye sonraki çalışmalarına da aynı heyecanla sarılmalarını sağlar. Sadece olumsuz geribildirimlerin olduğu yapılarda, çalışanın motive eksikliğinden yakınmak yöneticinin hakkı olamaz.

#### 1.4.2 Liderlik Türleri Açısından Çatışma Çözümü

Günümüzde değişen yönetim tarzları, müşteri beklentileri, uzmanlaşmanın ve eğitimin getirdiği çalışan davranışları ortaya birçok liderlik tarzı doğmasına sebep olmuştur. Sonuç olarak şu anda birçok araştırmanın ve değişen fikirlerin ışığında liderlik türlerinden bahsedebiliriz.<sup>63</sup>

- a) *Otokratik Liderlik*: Kararların alınması, amaçların belirlenmesi, çalışma ortamı gibi her konuda yetkilinin yönetici olduğu, astların fikir vermede dışarıda kaldığı liderlik tipidir. Astlar yalnızca emirleri uygulurlar. Otokratik liderler işlerine daha fazla yoğunlaşır, karar süreci kısadır, kendilerini etkili ve rahat hissederler. Ancak, Otokratik liderlerde aşırı bencil oldukları, üyelerin inanç ve duygularını hiç dikkate almadıkları görülür. Bu durumda çalışanlarda işe karşı tatminsizlik, grup içi çatışmalar, yaratıcılığın yok olması gibi sonuçlar ortaya çıkar.
- b) *Demokratik Liderlik*: Lider görevlerinin bir kısmının dağıtılmasını sağlamış, kişilere yetkiler vermiş ve fikirlerini dikkate almış olduğundan üyelerde işe karşı tatmin yüksektir. Fikirlere katıldıklarında yaratıcılık işletmenin lehine olacak şekilde artar. Ancak karar alma süreçlerinde zaman kaybına sebep olan bu tarz acil durumlarda sıkıntılara yol açabilmektedir. Kişiler uzmanı olmadıkları konularda net kararlar veremeyeceklerinden fikir beyan edemedikçe zor durumda kalabilirler veya yanlış fikirler ortaya atılabilir.
- c) *Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik*: Liderler, yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamıyla astlara bırakmaktadırlar. Kişilerde bireysel yaratıcılık en üst seviyededir çünkü üyeler amaç, plan ve politikalarını kendileri saptayıp icra ederler. Ancak liderin otoritesi yok olmakta, ortak hedefte üyelerin toplanması zor olmaktadır.

---

<sup>63</sup> Eren, a.g.e, s. 457-459

- d) *Dönüşümcü Liderlik*: Bernard M. Bass'ın makalesi ile önem kazanmış olan bu liderlik tipi takipçilerine güç vererek onları yapabileceklerinden fazlasını yapmaya teşvik eden, olarak tanımlanabilir.<sup>64</sup> Süreçten çok fikirlerle ilgilenen bu lider tipi, bu fonksiyonlarını yerine getirebilmek için hem bir karizmaya sahip olmalı hem de iyi davranışları teşvik etmelidirler. Bu anlamda hem davranışsal hem de özellikler teorilerinin ürünüdür.<sup>65</sup> Bu liderlik tipi ile liderin kişiliğinin önemi çok daha fazla arttı.
- e) *Değişimci Liderlik*: Bu tarz liderlerde geçmişe bağlılık azdır. Kısa sürece örgüt performansında önemli değişikliklere yol açabilirler. Değişimci liderler, yeni ortama uyumu arttırmak için, astlara becerileri ve başarılarını arttırmak için sorumluluk yükleyecek direnci azaltabilir. Bu liderler, değişim gereksinimi fark ederek kilit yöneticileri ikna ederler ancak, değişim için en iyi zaman işlerin kötüye gittiği zamanlar olmamalıdır. Çünkü performans daha da düşebilir.<sup>66</sup>
- f) *Karizmatik Liderlik*: Her ne kadar bu liderlik tipinin ortaya çıkışı Max Weber'e dayanmaktaysa da liderlik olarak ele alınışı 1960'larda işletme yönetiminde *sistem yaklaşımı* ile olmuştur. Karizmatik liderlik birçok bilim dalı tarafından ele alındığından tam bir tanımının yapılması güç olmuştur. Karizmatik liderler ikna gücü çok yüksektir, başkalarını kendi istedikleri şekilde yönlendirebilirler. İşte bu sebeple karizmatik liderliğin negatif etkileri de büyük olmaktadır. Kişiler liderlerinin yaptıklarına ve söylediklerinden çok emindirler. Bu tarz liderler üyeleri olumlu düşünmeye teşvik ederler. Ancak karizmatik liderliğin sonucu olarak gelişenleri ifade edebilmek için günümüzde verilebilecek en rahat örnek pozitif karizmatik lidere Mustafa Kemal Atatürk negatif lidere ise Adolf Hitler'dir.

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 lidere ihtiyaç duymaktadırlar. Southwest ve Continental Havayolları'nın ekonomik

---

<sup>64</sup> Bass Bernard M., **Leadership and Performance Beyond Expectations**, New York, 1985

<sup>65</sup> Keskin, **a.g.e**, s.23

<sup>66</sup> Keskin, **a.g.e**, s.24

dalgalanmalara karşın, karlılıklarını sürdüren havayolu olmalarının temelinde, karizmatik lider yapısına sahip liderler olması yatmaktadır.<sup>67</sup>

Kabin ekiplerindeki liderler ise yolcu için bile karizmatik bir yapıya sahip olmalıdır. Hem sürekli değişim halinde olan ekipler yönlendiriciliğini yapabilmeli hem de yolcu hizmetinde çıkan sorunları hem ekibini hem de yolcuyu memnun edebilecek şekilde çözebilmesi gerekir. Elindeki kısıtlı imknlarla yapabileceğinin en iyisini yapmaya çalışmalı üstelik bunu yapmaya çalıştığını da hem yolcuya hem de ekibine kabul ettirmelidir.

İlk bölümde anlatılanların ışıkında çalışmanın ikinci bölümünde ekiplerde ortaya çıkan çatışmalardan ve üyeler ile liderlerin bu çatışmalarda ne gibi çözüm yöntemleri kullanabileceğinden bahsedilecektir.

---

<sup>67</sup> “**Executive Stress**”, Airline Business, March 2001, s.9 ; Nalan Ergün,a.g.e, s.52



## İKİNCİ BÖLÜM

### ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Çatışma, yaşam sürdükçe olması kaçınılmaz bir olgudur. Tüm canlılar dünya üstündeki kaynaklardan yararlanma ihtiyacındadır. Ancak, kaynakların sınırsız olmaması, algı ve düşünsel farklılıklar, sahip olunan güç gibi her türlü etmen çatışmanın doğmasına yol açar. İnsanlık tarihi ne kadar eskiyse çatışma kavramı da o kadar eskidir.

Birçok bilim dalı çatışma kavramı üzerinde durduğundan çatışma için kesin bir tanımlama olmamakla birlikte araştırmacıların çoğu çatışmanın sadece kötü bir anlam ifade etmediği konusunda hemfikirdirler. Çatışma, bireylere yaratıcılık ve çözüme odaklanmayı sağlar. Çatışma sosyal hayatın olmazsa olmazlarından.

Çatışma, organizasyonlarda yaşamın normal bir koşulu olarak kesinlikle kaçınılmazdır. Yalnızca varlığı kabul edilmesi gereken bir iş gerçeğidir.<sup>68</sup>

#### 2.1 Çatışma Kavramı

Çatışma çeşitli anlamlarda kullanılan bir sözcüktür. En genel olarak bu terim, standart karar verme mekanizmalarında bir bozulma anlamında kullanılmaktadır. Bu bozulma sonucunda birey ya da grup, bir eylem seçmekte güçlüğe uğrar.<sup>69</sup>

Çatışma, iki kişi arasındaki beklenti, değer ya da algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık veya uyuşmazlıktır ve genellikle bireyin, sahip olduğunu düşündüğü imajına ve saygısına yönelik tehditler algıladığında ortaya çıkar.<sup>70</sup> Birbirinden bağımsız iki kişi veya taraf arasında ihtiyaç, amaç veya fikir farklılıklarından doğan rekabettir.<sup>71</sup>

---

<sup>68</sup> Barutçugil, **a.g.e**, s. 115

<sup>69</sup> March James, Simon Herbert A., **Örgütler**, Türkiye-Ortadoğu Amme İdaresi. Enst., 1975, s129

<sup>70</sup> Solmuş Tarık, **Çatışmalar Nasıl Çözülmeli**, Kariyer.net Dergisi, Haziran 2007

<sup>71</sup> Baltaş, 2008, **a.g.e**, s. 100

Birey iki şeyden birini tercih etmede güçlükle karşılaştığında bir çatışma söz konusudur. Dolayısıyla iki farklı kişinin tercihleri de farklı olabileceği için her konuda anlaşmaları mümkün değildir. Aynı şekilde grup içinde, ilişkide olan örgütler ve toplumlar arasında aynı seçenekler üzerinde her zaman uyum sağlamak olanak dışı olduğundan, hangi düzeyde olursa olsun çatışma kaçınılmazdır.<sup>72</sup>

Organizasyonel açıdan bakarsak çatışma, birlikte çalışan insanlar arasındaki çıkarların, ihtiyaçların ve değerlerin, gerçek veya algılanan şekliyle nedeniyle ortaya çıkan anlaşmazlıklardır. Çatışma organizasyonda farklı şekiller alabilir. Gelirlerin nasıl bölüneceği, işin nasıl yapılacağı ve kişilerin ne kadar zamanda ne kadar zor koşullarda çalışması konusunda fikir ayrılıkları olur.<sup>73</sup>

Örgütlerin içinde ortaya çıkan çeşitli düzeylerdeki çatışmalar ve bunların yönetimi, yöneticilerin zaman ve enerjilerini önemli ölçüde alan konulardır. Öte yandan, modern yönetim anlayışına göre bir örgütteki çatışmaları tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir. Dolayısıyla yöneticiye düşen bu çatışmaları, örgütün yaşama ve gelişmesine katkıda bulunacak yönde yönetmektir.<sup>74</sup>

Organizasyonlarda çatışma yönetiminde, dört farklı açı değerlendirilmelidir.<sup>75</sup>

- 1) Çatışma doğurucu koşullar: Kaynak kıtlığı, farklı politikalar vb. koşullar.
- 2) Duygusal durumlar: Gergin, huzursuz, tedirgin, yorgun ve benzeri durumlardaki bireyler ve bunların çatışmacı duygusal yapıları.
- 3) Kavrayış düzeyleri: Algılamada, kavramada, yorumlamada çatışma doğurucu çelişik düzeyler.
- 4) Çatışmacı davranışlar: Bireylerin pasif direnişten açık saldırganlığa kadar değişen uyumsuz davranışları.

---

<sup>72</sup> Can Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayıncılık, İstanbul, s.287

<sup>73</sup> Johnson Richard Arvid, **Management, Systems and Society: An Introduction**, Pacific Palisades, California: Goodyear Pub. Co., 1976, s.142

<sup>74</sup> Helriegel Don, Slocum John W., **Organizational Behavior**, South Western, Cengage Learning, 2008, s.387

<sup>75</sup> Barutçugil, **a.g.e**,s.116

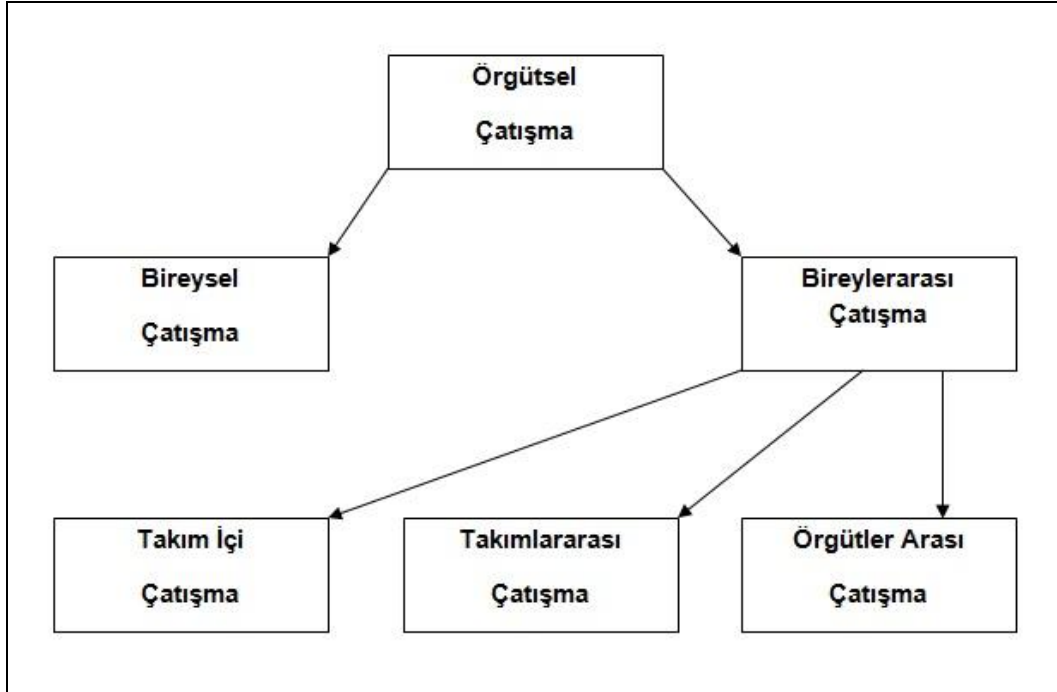
Çalışmamız ekip içindeki çatışmalarla ilgili olduğundan bundan sonra kısaca çatışma türlerinden ve çatışma yaklaşımlarından bahsedip daha sonrasında ekip içi çatışmayla alakalı bir biçimde yer verilecektir.

## 2.2 Çatışma Türleri

Afzalur M. Rahim ve Thomas V. Bonoma çatışmayı taraflarına göre beş ayrı türe ayırmıştır. Bunlar:

- 1) Bireyin kendi iç çatışması
- 2) Bireylerarası çatışma
- 3) Ekip içi çatışma
- 4) Ekiplerarası çatışma
- 5) Örgütler arası çatışma

Bu ayırımı göre çatışma türleri bundan sonraki bölümde açıklanacaktır.



**Şekil 2.1: Örgütsel Çatışma Türleri**

**Kaynak:** Afzalur M. Rahim, Thomas V. Bonoma, **Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention, Psychological Report, V.44, 1979, s.1324**

## 2.2.1 Bireyin Kendi İç Çatışması

İçsel çatışmayı kişinin kendisinden bekleneni anlamadığı veya beklenenin kendisi için fazla veya yetersiz olduğunu düşündüğü durumlar olarak açıklayabiliriz. Kişi kendini ifade etmekte zorlanıyor veya yetenekleri ve algıları ifade edilmek isteneni anlayabilmek konusunda yetersiz kalıyor olabilir. Öte yandan kişi olduğu pozisyonun kendisi için yetersiz olduğunu düşünüyor olabilir ki, bu doğru olması muhtemel durumlardan biridir.

March ve Simon'a göre basit kararlarda kişi seçenekleri arasından hangisi daha iyiye onu seçecek ve benimseyecektir. Ancak, yaşamda kişi her zaman bu şekilde kolay kararlar verecek durumda değildir. Bu da karar vermenin güçleşmesine yol açar ve ortaya üç tür çatışma çıkmasına sebep olur:<sup>76</sup>

- Birey, her bir seçeneğin olasılık dağılımını ve her birinin doğuracağı sonuçları bilir ama bunların hiçbiri kabul edilebilir düzeyde değildir.
- Karşılaştırılmazlık çatışması adı verilen ikinci tür çatışmada ise birey yine sonuçların olasılık dağılımını bilir ama hangisinin daha iyi olduğunu kestiremez.
- Belirsizlik çatışması adı verilen üçüncü tür çatışmada ise birey tercihler ve sonuçlarının olasılık dağılımı konusunda bilgili değildir.

Yazarlara göre kişi içinde bulunduğu duruma beş farklı açıdan bakar. Kişiye göre sonuçlar iyi, kötü, ılımlı, karmaşık ve belirsizdir. Yukarıdaki üç çatışma türüne karşılık kişinin üç seçeneğe karşı saydığımız beş tavrı ortaya on beş ayrı çatışma türü çıkarır. Kişi seçenekleri iyi ve ılımlı görüyorsa çatışma yaşamayacak kendisi için iyi olanı seçecektir. Ancak, kişi için her iki seçenek de ılımlı veya her iki seçenek de kötü ise ve tercih etmesi gerekiyorsa çatışma ortaya çıkacaktır.<sup>77</sup>

Bireysel çatışmada kişilerin içine düştükleri bu açmazlar daha çok psikolojinin alanına girmektedir. Psikologlar sayılan çatışmaları üç ayrı grup altında toplamışlardır.<sup>78</sup>

---

<sup>76</sup> James, Herbert, **a.g.e.**, s.130

<sup>77</sup> **a.g.e.**, s.131

<sup>78</sup> Cüceloğlu Doğan, **İnsan ve Davranışı**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2004, s. 282-283

**Yaklaşma-yaklaşma çatışması:** Her iki seçenekte kişi için olumludur. Ne var ki ikisini aynı anda elde etmek mümkün değildir. Örneğin, çok uzun zamandır görmediği arkadaşlarını görebilmek için bir davete katılan kişinin sabah vereceği konferans için erkenden uyumak istemesi.

**Kaçınma-kaçınma çatışması:** İlk türün tam tersi olarak da burada her iki kötü seçenekten birinin seçimi vardır. Kişi her iki seçeneğini de gerçekleştirmek istememektedir. Örneğin, okumak istemeyen ama babasının kendisine sunduğu çıraklık seçeneğini de istemeyen bir öğrenciden bahsedebiliriz.

**Yaklaşma-kaçınma çatışması:** Kişinin içinde bulunduğu durum hem iyi hem de kötüdür. Bu da kişinin kararından hem mutlu hem de mutsuz olmasına yol açar. Buna örnek olarak da yeni terfi alan birinin gururlanması ama yeni ofis arkadaşları ile eski arkadaşları kadar iyi anlaşamamasını verebiliriz.

## 2.2.2 Bireylerarası Çatışma

İki bireyin birbirleriyle çeşitli fikir, duygu ve görüş ayrılıklarına düşmeleridir. Örgütlerde en çok rastlanan bireylerarası çatışma türleri ast-üst çatışmaları ile kurmay-komuta yöneticileri arasındaki kişisel anlaşmazlıklardan doğan çatışmalardır. Ayrıca pozisyonları aynı olan kişiler arasında bireysel farklılıklar sebebiyle de çatışmalar yaşanabilir. İki işçinin geçimsizlikleri, müdürler, şefler ve memurlar arasındaki görüş, fikir ve çıkar ayrılıklarını bu türün altında örnekleyebiliriz.<sup>79</sup>

Kişilerin birbirine karşıt davranışları giderek sabotaj ve fiziksel saldırılara dönüşürse, çatışma örgüt için büyük sorunlar yaratabilir.<sup>80</sup>

Bireylerarası çatışmayı çözmek için ortaya çıkan sonuçlara göre üç tür strateji vardır.<sup>81</sup>

**Kaybet-kaybet stratejisi:** Sonuçları sebebiyle her iki tarafında memnun olması mümkün değildir.

---

<sup>79</sup> Eren a.g.e, s.561

<sup>80</sup> Johns Gary, **Organizational Conflict: Understanding and Managing Life at Work**, New York: Harper Collins College Publisher, 1996, s.446

<sup>81</sup> Bumin Birol, **İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışma Yönetimi**, Ankara, 1990, s.68

**Kazan-kazan stratejisi:** Birey ve örgüt açısından arzulanan sonuç her iki tarafın da sonuçlardan tatmin olduğu durumdur. Burada anlaşılacağı üzere kişiler enerjilerini çözüme odaklamış ve sonuçtan memnun kalmışlardır.

**Kazan-kaybet stratejisi:** Rekabetin yoğun olduğu bir ortamdan bahsederken bir tarafın kendi ihtiyaçlarını karşılamak için elinden geleni yaparken, karşı tarafın kaybetmesini istemektedir.

Bu stratejilerin sonuçlarının iyi tahlil edilmesi ve yararlı sonuçları olacak mı emin olunmalıdır.

### 2.2.3 Ekip İçi Çatışma

Bir araya gelmiş tüm insan gruplarında olduğu gibi, ekiplerde de çatışma çıkma olasılığı vardır. Aslında ekip içinde bir araya getirilen farklı düşünce ve beceriler çatışma olasılığını artırır. Farklı düşünme ve profesyonel iş yapma tarzları uyum içinde olacak diye bir şey yoktur. Ekip içindeki bir veya birkaç kişi bir süreci yeni baştan yapılandırmak isterken diğerleri buna karşı çıkabilir. Çatışmalar yok edilemediğinden ve edilmemesi gerektiğinden ekipler bunları yönetmeyi ve bunlardan fayda sağlamayı öğrenmelidir.<sup>82</sup> Çatışma bir ekip oluşumu içerisinde çok sayıda kaynaktan ortaya çıkar. Yöneticiler ve ekip üyeleri çatışmanın önceden tahmin edilememesini anlamalıdır.<sup>83</sup>

Ekip içi çatışma daha çok, kişilerin grup tarafından belirli normları kabule zorlanmaları ile oluşur. Grup amaçlarını ve normlarını benimsemeyen kişiler grup ile çatışma haline gelecektir. Bu kişiler, aynı zamanda grup üyesi ise bu takdirde grupların kendi içindeki çatışmadan söz edilecektir.<sup>84</sup>

Yöneticiler ve ekip liderleri, örgüt içinde kendiliğinden oluşmuş olan biçimsel olmayan gruplarda oluşabilecek çatışmaları da göz önünde bulundurmalıdırlar. İş dışında da belli ortak özellikleri ile bir araya gelmiş bir grupta bir kişinin bir süre sonra o grupta çatışması ve bunun iş ortamına da yansması olasılıklarını unutmamak ve hazırlıklı

---

<sup>82</sup> Luecke, **a.g.e.**, s.100

<sup>83</sup> Keçecioğlu Tamer, **Takım Kimyası ve Mimarisi**, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2002, s.122

<sup>84</sup> Akat İlter, Budak Gönül, Budak Gülay, **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 2002, s.405

olmak gerekir. Biçimsel olmayan ekip üyeleri arasında ortaya çıkan olumsuzluklar kişinin iş tatmininin düşmesine hatta kişinin işten ayrılmak istemesine yol açabilir.

Çatışma sıklıkla iki ekip üyesi arasındaki tartışmalarda olduğu gibi, ekiple ilgili değil gibi görünen açık bir engellemeyle başlar. İnsanlar benzer koşullar ortaya çıktığında otomatik olarak tepki verir ve anlaşmazlıklar üzerinde endişeyle durur. Çatışmalar kontrol edilmeden kaldığında insanlar süre giden çatışmaları ya büyütürler ya da sessizleşirler, kendi durumlarının haklılığını ortaya koyarak anlaşmazlıkları büyütürler ve mevkilerini kendiliğinden sağlamlaştırmaya başlarlar. Daha yaralayıcı olmaması için insanlar, sakınmaya çalışırlar ki bundan dolayı çatışmanın kaynağıyla asla etkin olarak ilgilenilmemiştir.<sup>85</sup>

Bir araya gelen herkesin bir anda kusursuz bir ekip olmasını beklemek kuşkusuz mucize beklemek olur. Kimi ekip arkadaşını kendine rakip olarak görür, kimi de sosyal yönü zayıf olan biri olabilir. Yapılacak iş için en iyisi gibi görünen kişiler bile ekibin ahengini bozan asıl kişi konumuna gelebilir. Önemli olan ekipteki kişilerin en iyi olması değil, bir araya geldiklerinde en iyiye ulaşılabilenleridir. Kişisel gündemler, ekip içi çekişmeler, kıskançlıklar ve zayıf sosyal beceriler bir dereceye kadar her ekipte mevcuttur. Bunlar kontrol edilmez veya etkisiz hale getirilmezse ekip çalışmasının etkinliğini bozar.<sup>86</sup>

Theodore M. Mills'e göre, ekip çalışmasına uygun olmayan kişiler pozisyon ve statü için gruptaki başkalarıyla mücadeleye girmek için güç ararlar. Hak edilen tanınmanın olmadığını ve ödüllerin yanlış dağıtıldığını sık sık düşünen ekip üyeleri bu ödüller için diğerleriyle rekabet içine girerler.<sup>87</sup>

Ekip olmanın önüne engel olarak çıkan, ileride önlenemez çatışmalar çıkmasına neden olacak, hatta ekibin dağılmasına yol açacak beş temel aksaklıktan bahsedebiliriz.<sup>88</sup>

---

<sup>85</sup> Keçecioğlu,2002, *a.g.e*, s.124

<sup>86</sup> Luecke, *a.g.e*, s. 72

<sup>87</sup> Mills Theodore M., **The Sociology of Small Groups**, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, s. 14–17

<sup>88</sup> Lencioni Patrick, **The Five Dysfunctions of a Team**, 2002, kitabından derlenmiştir.

1. *Güven eksikliği:* Kişiler içinde bulunulan herhangi bir koşulda kendini güvensiz hissetmekten hoşlanmaz. Aynı şey ekip çalışması içinde geçerlidir. Kişiler fikirlerini belirtmekten, yargılanmaktan korkuyorlarsa, kendi zayıf yanlarını ekip arkadaşları tarafından kötüye kullanılabileceğini düşünüyorlarsa, ekibin kısa zamanda dağılması olasıdır. Hatta yara alma korkusu duyan ekiplerde iletişim bozukluklarına, yardım istememe, görülen yanlışların söylenmemesi seviyesine bile ulaşabilir. Yeri geldiğinde ekip üyeleri kişisel çıkarlarını ekiplerin ve şirketlerinin ihtiyaçları için feda edebilmelidir. Kendi kariyer başarısına odaklanan bir kişi öncelikle ekibin başarısına sonra da kendi kariyerinin ilerlemesine istemeden de olsa engel olabilir.
2. *Çatışma korkusu:* Ekiplerdeki en tehlikeli durumlar yapay bir huzur ortamıyla olur. Kişiler yapıcı eleştirel ortamlardan kaçındıkça ve buna gerekçe olarak da huzuru gösterdiklerinde aslında ekiplerin sonunu hazırlamaktadırlar. İnsanlar fikirlerini açıklamaz ve fikirlerine kulak verildiğini görmezse, gerçekten katılımcı olmazlar. İnsanın, sesini duyurmaya ve katkılarının dikkate alındığını bilmeye gereksinimi vardır. Çatışmaktan korkan ekiplerde, sıkıcı toplantılar düzenlenir, su yüzüne çıkmayan ayak oyunlarını ve kişisel saldırıları besleyen ortamlar yaratılır, ekibin başarısı için kritik önem taşıyan tartışmalı konular göz ardı edilir, ekip üyelerinin tüm fikir ve görüşlerini alınmaz.
3. *Bağıllık eksikliği:* Böyle bir eksiklik ekiplerde, ekip içinde tutulacak yol ve öncelikler konusunda belirsizlikler yaratır, aşırı analiz ve gereksiz gecikmelerle fırsat pencerelerinin kapanmasına seyirci kalınır, güven eksikliğinin ve başarısızlık korkusunun artmasına neden olur. Tartışmalara ve kararlara tekrar tekrar dönülür. Ekip üyeleri arasında sürekli varsayımlar üretilmesini teşvik eder. Burada amaç verilen kararlar ilgili başta sıkıntı duyulsa da, kişinin sonunda ekibin verdiği son karar için elinden geldiğince çalışmasıdır. Heves kaçmamalı ve kişiler gerektiğinde elini taşın altına koymalıdır. Her hangi bir sorunda kişi olayın sorumluluğunu almaktan kaçınıyorsa eğer, gerçek bir ekip üyesi değildir. Verilen kararlar akıllarda soru işareti kalmayacak şekilde tam olarak açıklanmalıdır. Hedefler için tarihler belirlenmeli ve bu tarihlere sadık kalınmalıdır. Olasılıklar ve en kötü senaryo analizleri yapılmalıdır. Fikri başta



benimseyememiş ekip üyesi bile, ekibin kararına riayet edip çalışırken kötü senaryolara da ekiple birlikte hazırlıklı olacağından ekibe bağlılığı azalmayacaktır. Lider kişi grubu, hem meseleler etrafında birlik sağlamaya, hem de ekipçe belirlenmiş programlara sadık kalmaya sürekli zorlamalıdır. Lider kişilerden her durumda kesin emin olmalarını ve mutabakata varmalarını beklememelidir.

4. *Hesap sorulabilirlikten kaçma:* Ekip çalışması bağlamında bu deyim, ekip üyelerinin çalışma arkadaşlarından ekibe zarar verebilecek eylem ya da davranışlarından ötürü hesap sormaya hazır olmaları anlamına gelir. Değişik performans düzeyindeki ekip üyeleri arasında huzursuzluk olur, hedeflere ulaşma tarihleri kaçar, disiplini sağlayan tek kişi olarak ekip liderinin üzerine aşırı yük biner. Ekipteki herkesin görevi net olarak belli olmalı, kimin ne yapması gerektiği hususundaki eksiklerinin ekibe nasıl yansıtacağı kesin olmalı ve elbette ki ekipten istenen başarı açıkça belli olmalıdır. Böylece iş arkadaşlarının birbirleri üzerinde olumlu bir baskısı olur. Kişilere davranış ve performansları ile ilgili geribildirimler olmalıdır. Ast-üst arası ilişkilerden daha çok eşit konumdakiler arası hesap sorabilirlik daha önemlidir. Ödüller bireysel olarak değil ekiplerin bütününe verilmelidir.
5. *Sonuçları dikkate almama:* Kişiler sonuçlardan daha çok kendi bireysel ya da ekibine ait hedefleri tutturarak başarılı olduğunu düşünüyorsa şirket için katkısı yakında azalacak demektir. Şirket başarılı olamaz, arzu ettiği kar ve diğer hedeflerini tutturamazsa, bu elde edilen başarıların hiçbir önemi kalmaz. Ödüller sonuç temelli olursa, ekipler daha kolay sonuçlara adapte olacaklardır. Ekip lideri sonuçlar dışında başka bir konuya ilgi gösteriyorsa, ekip de aynı şekilde davranacak, dikkatler dağılacaktır.

Ekip çalışması yaygınlaştıkça ekip içi çatışmaların sınıflandırılması da çeşitlenmiştir. 1954'te ilk kez Guetzkow ve Gyr çatışmayı, ekibin yerine getirdiği asıl görev ile ilgili ve ekip üyeleri arasındaki duygusal ilişkilere göre ikiye ayırması ile başlayan ve günümüze kadar gelen araştırmalar ekip içi çatışmayı üç tipe ayırmaktadır.

**Göreve dayalı çatışma**, ekip üyelerinin ekibin odaklandığı proje veya yerine getirdiği görev ile ilişkili farklı bakış açılarının, fikir ve düşünceler konusunda anlaşmazlığın var olduğunun farkına varmalarındır.

**İlişkiye dayalı çatışma**, görev ile ilişkili olmayan, toplumsal olaylar, dedikodular ve dünya haberleri gibi konulara dayalı, ekip üyelerinin arasında oluşan anlaşmazlık ve uyuşmazlıklardır. Daha çok kişisel problemlerle sınırlı olan bu çatışma türünde kişiler aralarındaki gerginliği çözemelerse ekip uyumu negatif yönde etkilenecektir.<sup>89</sup>

**Süreç çatışması**, görevin nasıl tamamlanması gerektiği, kimin ne için sorumlu olduğunu, takım üyelerinin ne kadar sorumluluk taşıyacakları ve görev dağılımının nasıl yapılması gerektiği gibi konularla ilişkili olan bir çatışma türüdür.<sup>90</sup>

Ekip olmanın tek gerçek ölçütü "sonuç elde etmektir". Hedefler keskin ve hedefe ulaşma yolları belirgin olmalıdır. Ekiplerin elde etmesi beklenen sonuçlar da bu hedeflerdir. İstenen sonuçlara ulaşamayan grupların "ekip" olarak adlandırılmasının bir önemi olmaz. Bu kişiler sadece insan topluluğudur.

## 2.2.4 Ekiplerarası Çatışma

Örgütlerde ekipler ya da bölümler arası rekabet bir dereceye kadar başarıyı artırıcı niteliktedir. Ama bu rekabette örgütün amacı unutulup, kısa dönemli bölümsel amaçlar üstün tutulursa, işlevsel olmayan çatışma ortaya çıkar. Örneğin, bir işletme örgütünde üretim bölümü, bölümsel başarı amacıyla üretimi en üst düzeye çıkarabilir ancak satış bölümü yeterli satışa ulaşamıyorsa depolama masrafları artacaktır. Keza finansman bölümü bu üretim artışını yüksek faizli kredilerle karşılamak durumundaysa, üretim bölümünün başarısı, örgütsel başarısızlık olur.<sup>91</sup>

Ekiplerarası çatışmalar daha çok aynı bölüm yöneticisine bağlı olan ekiplerin birbirleriyle mücadeleye girmelerinden doğar. Örgütlerde biçimsel olarak kısımlar arasında düşünce, planlama ve uygulama yolları bakımından veya bazen duygusal

---

<sup>89</sup> K. A. Jehn, E.A Mannix, **The Dinamic Nature of Conflict: A Longitudianal Study of Intragroup Conflict and Group Performance**, Academy of Management Journal, 2001 Vol.44, Issue 2, s.238

<sup>90</sup> Jehn, Mannix, **a.g.e**, s.238

<sup>91</sup> Can, **a.g.e**, s.291

bakımdan anlaşmazlıklar doğabilir. Ayrıca aynı bölümde çalışan personel kendi içlerinde çıkarlar, zevkler ve duygular bakımından küçük gruplara ve kliklere ayrılırlar. Sonuçta klikler arası güç mücadelesi de biçimsel olmayan gruplar arası çatışmalar niteliğindedir. Ayrıca işletmelerde kurmay grupları ile komuta yöneticileri bazı planlama ve uygulama açısından karşılıklı ekipler olarak anlaşmazlıklara düşebilir.<sup>92</sup>

### 2.2.5 Örgütler Arası Çatışma

Tahmin edilebileceği gibi aynı sektörde ayakta kalmaya çalışan iki işletme birbirlerinin rakibi pozisyonundadır ve bu doğal bir çatışmaya yol açacaktır. Birinin öne geçişi diğerinin geride kalması ve piyasada etkisizleşmesi demektir.

Öte yandan sendikalar ve işletmeleri, çatışan örgütler olarak değerlendirebiliriz. Bir bakıma gruplar arası çatışmaya benzeyen örgütler arası çatışmada da, bir tarafın ihtiyacının giderilmesi diğerinin geri adım atması anlamına gelebilmektedir.

Ekonomik rekabetle sınırlı kalmak koşuluyla örgütler arası çatışmalar rekabetçi ve açık sistem anlayışına dayalı bir ekonomik ve iş düzeninde arzulan durumlar oluşturur. Bu tür çatışmaların kaliteli yeni ürünlerin, teknolojilerin ve hizmetlerin geliştirilmesine ve düşük fiyatlarla birlikte çok etkili kaynak kullanımına yol açacakları kabul edilmektedir.<sup>93</sup>

### 2.3 Çatışma Nedenleri

Çatışmayı en iyi şekilde yönetebilmek ve işletme için en iyi sonuca ulaşabilmek için öncelikle çatışmanın gerçek sebebinin anlaşılması gerekir. Çatışmanın sebebinin veya sebeplerini tam olarak kavrayan lider çözüme gidecek stratejiyi daha rahat belirleyecektir. Ayrıca, çatışmanın tekrarlanmasından da kaçınılmış olunacaktır.

Her ne kadar çatışma nedenlerine birçok örnek verilebiliyor olsa da, aşağıdaki gibi ana başlıklar altında toplamak mümkündür.

---

<sup>92</sup> Eren, a.g.e, s. 561

<sup>93</sup> Şimşek Şerif M., **Yönetim ve Örgüt**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 1999, s.281

### 2.3.1 Fonksiyonel Bağımlılık

İşletme içindeki bazı kişilerin veya ekiplerin kendi işlerini gerçekleştirebilmek için bir diğerinin çalışmasını bitirmesine, çıktısına, hizmetine, bilgisine veya desteğine ihtiyacı olabilir. Birbirine bağlı işlerde, taraflardan biri işe başlamak için diğerinin işi bitirmesini beklemek durumunda kalıyorsa ve o taraf işini zamanında bitiremiyorsa çatışma için zemin hazır olacaktır.<sup>94</sup>

Uyum sağlanmadığı sürece performans düşüklüğü görülen kişilerin veya ekiplerin bağımlı oldukları kişilerin performanslarına negatif etkide buldukları, ihtiyaçlarına destek vermedikleri iddia edilebilir.

Örneğin yolcu hizmetleri ve operasyon birimleri uçakların zamanında kalkması için hemen kapı kapanışı isterken, kabin ekipleri uçak içi güvenlikten emin olmadığı veya havada yolcuya sunulacak hizmetlerde eksiklik olduğu müddetçe kapı kapanışını istemeyecektir. İki taraf birbirlerine bağımlı şekildedir ve çatışma çözülene kadar da uçuş operasyonu tıkanır. Çözüm işletme için en sağlıklı olanı olmalıdır ve bazı durumlarda işletmenin sağlıklı çözümler elde etmesi için bazı maddi giderleri kabullenmesi gerekir.

### 2.3.2 Sınırlı Kaynakların Paylaşılması

İşletmeler, insan gücü, makine, para, bina ve teçhizatlar vb. kaynakların bir araya gelişi ile oluşurlar. Ancak bu kaynaklar sınırsız olmadığından kaynakların işgücü tarafından paylaşılması gerekmektedir. Kişiler ya da ekipler istediklerinden daha az kaynak ile çalıştıklarında veya başkasının kendilerinden fazla kaynağa sahip olduğunu düşündüklerinde, aynı iş yüküne sahip olduklarını belirterek çatışmaya gireceklerdir.

Bir başka örnek ise işletmedeki bölüm yöneticilerinin bütçeden daha fazla pay alabilmek için çekişmeleri, çatışma sebebi olabilecek rekabet hallerine verilebilecek güzel örneklerdir.<sup>95</sup>

---

<sup>94</sup> Şimşek, **a.g.e**, s. 285

<sup>95</sup> Akat, Budak, Budak, **a.g.e**, s.406

### 2.3.3 Amaç ve Çıkar Farklılıkları

Örgütlerde bireysel arzu ve ihtiyaçlar kişiden kişiye farklılıklar göstermektedir. Bunun nedenini bireylerin değişik kültür, yetiştirme tarzları, duyguları, zevkleri gibi kişilik farklılıklarında aramak gerekir. Bireyler farklı amaçlara sahip oldukları için olaylar karşısında davranış ve tutumları da değişiktir.<sup>96</sup>

Amaçlar üzerindeki çatışma çok daha sübjektiftir, değişkenlik gösterir ve neyin elde edilmesi üzerine doğan bir anlaşmazlıktır. Gerek bireysel gerek organizasyonel anlamda çok daha fazla adanma ve risk üstlenme gerektirdiğinden, daha çetin bir kavgaya yol açabilir. Organizasyon için neyin iyi olduğunu tartışan taraflar, aynı zamanda kendileri için de, neyin iyi olduğunu düşünmek durumundadırlar. Bu tür çatışmaları yönetirken kritik olan nokta, işin içine giren sübjektif unsurların en az objektif unsurlar kadar iş ahlakına uygun olmasının sağlanmasıdır.<sup>97</sup>

### 2.3.4 İletişim Eksikliği

İletişim; bir bireyden başka bir bireye bilgi, duygu, düşünce ve anlayışın aktarılması süreci olarak tanımlanabilir.<sup>98</sup> Örgütsel iletişim ise; işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlamak amacıyla, hem işletmeyi oluşturan çeşitli birim ve unsurlar, hem de işletme ve çevre arasında gelişen bilgi ve düşünce alışverişi olup, birimler arasında gerekli iliksilerin kurulmasına olanak sağlayan bir süreçtir.<sup>99</sup>

Bir kişinin aldığı mesajı kendi algı biçimine göre yorumlaması olası olduğu gibi bu mesajı başka birine, gene kendi algıladığı şekilde aktarması olayın sonucunda çatışmalara yol açabilmektedir.

Kültürlerin iletişim tarzındaki bazı ince nüanslar bile karşı tarafın tepki göstermesine veya istenileni anlamamasına yol açabilir. İşte bu yüzden iki farklı ülke arasında iş yapmak oldukça zordur. Bir Türk ile bir Uzak Doğu'lunun birebir aynı zevkleri

---

<sup>96</sup> Eren, **a.g.e**, s.557

<sup>97</sup> Barutçugil, **a.g.e**, s.125

<sup>98</sup> Ertürk Mümin, **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2001,s.161

<sup>99</sup> Şendur Fulya Edibe, **Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi**, Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi S.B.E, Mersin, 2006, s.16

paylaşması, iş ortamında aynı durumlardan tatmin yaşaması veya aynı tepkileri vermeleri beklenemez.

Çalışan iki kişi arasındaki yaş farkı, yetiştirilme tarzları, eğitim seviyeleri, kişisel farklılıklar kişilerin iletişim becerilerinin farklı olmasına sebep olacaktır. Örneğin, hava yolu işletmelerinde çalışan, sayıları beş bini geçen ve birçok farklı konularda eğitim almış, farklı şehirlerde ve aile tarzlarında yetişmiş kabin ekiplerinin her an birbirleri ile kusursuz bir iletişim içinde olması oldukça zordur.

### 2.3.5 Kişilik Farklılıkları

Çalışanların çoğu yaş, cinsiyet, eğitim, gelir durumu, ailenin eğitim düzeyi gibi birçok etkileşim sonucu doğuştan gelen karakterinin oluşumunu tamamlamıştır. İnsanlar birbirlerinden o kadar farklı bakış açılarına sahiptirler ki eğer kendisi iyi olduğunu düşünmüyorsa bir başkasının onun için iyi olduğunu düşündüğü bir şey önemsiz kalır. Yaşlı ve tecrübeli personelin çalıştığı oturmuş kurumlarda çatışma daha azdır. Eski personel, gruba yeni giren personeli kısa sürede benimsemekte zorlanır. Personel devir hızının düşük olduğu durumlarda çatışma düzeyi de düşmektedir.<sup>100</sup>

Bir başka açıdan değerlendirmek gerekirse de, yeniliğe ve değişime karşı tavır alan bir kişilik yapısının çatışmalara neden olduğu; kendisine saygısı olmayan insanların diğerlerini düşman olarak algılamalarının çatışmayı destekleyici bir faktör olduğu da göz ardı edilmemesi gereken bir durumdur.<sup>101</sup>

### 2.3.6 Statü Farklılıkları

Kişiler kendi pozisyonlarını bir başkasından üstün görebileceği gibi, üstü olan kişiyi yaşının kendinden küçük olması, eğitim seviyesini pozisyona uygun görmemek, sektörde deneyimsizlik gibi fikirlerle kabullenmeyebilir.

Kimi çalışanlar pozisyonları gereği yeni geleni kabullenmek istemez, destek vermeyi veya iş öğrenme sırasındaki küçük hatalarını hoş görmezler. Ortaya çıkan çatışmalar kişinin iş motivasyonunu kötü etkileyebileceği gibi gereksiz zaman ve enerji kaybına yol

<sup>100</sup> Ertürk Mümin, **İşletmelerde Yönetim ve Örgüt**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2000, s.229

<sup>101</sup> Akat, Budak, Budak, **a.g.e.**, s.406

açar. Ayrıca bazı bölümler kendilerini bir diğer bölümden daha üstün olduğunu düşünebilir veya karşılarındaki bölümü gerektiği ölçüde dikkate almayıp işin aksamasına neden olabilir.

### 2.3.7 Rolden Memnun Olmama

İşindeki rolden memnun olmayan, rol belirsizliği yaşayan birey hem kendi içinde görevine karşı, hem de beraber çalıştığı insanlarla bir çatışma yaşayacaktır. Bu iki çatışma arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmaya göre birey eğer yüksek bir güven duygusuna sahipse çatışmayı sadece içinde yaşayacaktır. Ancak güven zayıfsa bu çatışmayı diğer arkadaşları arasındaki ilişkilerine de yansıtacaktır.<sup>102</sup>

### 2.3.8 Yetkinin Belirsizliği

Örgütlerde ilişki içinde olan tarafların yetki sınırlarının açık seçik olmaması ile birbirlerine karşı sorumlulukları olan tarafların sorumluluk sınırlarının belirsizliği, taraflar arasında çatışmanın kaçınılmaz olmasını sağlar. Öte yandan örgüt içinde rol tanımları belirlenmiş ise, taraflar birbirlerinden belirli davranışlar bekleyecek ve çatışma için sebepler azalacaktır.<sup>103</sup> Bu belirsizliğin en kötü etkisi ortaya çıkan sorunların ve sonuçların sorumluluğunu kimsenin almaması ve sorumluluğu bir diğerine yüklemesidir.

## 2.4 Çatışma Yönetimi ve Çözüm Yöntemleri

Çatışmayı çözmeye ihtiyacı, örgütsel sistemlerin işleyiş tarzında yeni arayışlar gerektirir ve tarafları, birbirlerinin bakış açılarını bilmeleri ve anlamaları yönünde motive eder, yeni fikir ve yaklaşımların ele alınmasını cesaretlendirir, örgütsel değişimi, yaratıcılığı ve uyumu arttırabilir. Aralarındaki çatışmayı çözebilen taraflar, gelecekte aralarında çıkabilecek sorunların da çözülebileceğine inanmalarından dolayı birbirlerine daha fazla oranda güvenmeye başlarlar ve çatışmanın çözümü, tarafların kendilerine duydukları saygıyı artırır. Bununla birlikte, çatışmalar, kişilerarası ilişkiler, örgütsel

---

<sup>102</sup> Simon T. Tidd, Heather H. McIntyre, Raymond A. Friedman, **The Importance Of Role Ambiguity And Trust In Conflict Perception:Unpacking The Task Conflict To Relationship Conflict Linkage**, The International Journal Of Conflict Management Vol. 15, No. 4, s. 375

<sup>103</sup> Bumin,2000, a.g.e,s.13

süreçlerin işleyişi ve örgütsel etkinlik açısından birtakım olumsuz sonuçlara neden olur. Çatışmalar, çalışanlar arasında destekleyici ve güvenilir ilişkilerin kurulmasını zorlaştırır. Stres ve tükenmişlik yaratır, takım çalışmasını zedeler, örgütsel iletişimde azalma ve bozukluklara yol açar, iş doyumunu, motivasyonu ve performansı düşürürken işten ayrılmaları ve işten kaçmaları artırır.<sup>104</sup>

Kişiler çatışmanın kendilerine yararı olup olmadığı sorulduğunda net tepkiler veremezken, olumsuz sonuçlar sorulduğunda bunun gayet rahat cevaplandıkları görülür. Bunun nedeni; çatışmanın olumsuz etkisi daha sık karşılaşılan bir olgudur ve olumlu etkilere nazaran, daha yaygın, etkili ve dikkat çekicidir. Dikkati çeken ve daha çok yaşanan olaylar, daha çok hatırdta kaldığından dolayı çatışmanın olumsuz etkisi daha sıklıkla vurgulanmaktadır.<sup>105</sup>

İyi yönetilen çatışmanın bireye ve örgüte sağlayacağı yararları şöyle sıralayabiliriz;<sup>106</sup>

- Daha iyi ilişkilerin oluşturulması,
- Psikolojik olgunluk,
- Bireyin kendisine saygısının geliştirilmesi,
- Bireysel gelişim,
- Etkililiğin ve verimliliğin geliştirilmesi,
- Problemlerin farkına varmak ve problemleri tanımak,
- Daha iyi çözümler oluşturmak,
- Örgütsel değişimi sağlamak,
- Monotonluğu azaltmak, ahenkli bir takım çalışması oluşturmak.

Çatışmanın ortaya koyduğu olumsuz sonuçları ise su şekilde sıralayabiliriz:<sup>107</sup>

- Çatışma çatışan tarafların her birinin zihinsel ya da bedensel sağlığını zedeleyen bir durum yaratabilir.
- Çatışma düşmanlık hislerine ve saldırganlık davranışlarına neden olabilir.

---

<sup>104</sup> Solmuş, a.m.

<sup>105</sup> R.A Baron, *Positive Effect of Conflict: A Cognitive Perspective*, Employee Responsibilities and Right Journal, 1991 Vol.4, Issue 1, s. 27

<sup>106</sup> Karip Emin, *Çatışma Yönetimi*, Pegem Yayıncılık, Ankara, 1999, s.2

<sup>107</sup> Baysal Ayşe Can, *İşletme İçin Davranış Bilimleri*, Avcıol Yayınevi, İstanbul, 1996, s.289



- Çatışma zamanın, paranın ve enerjinin boşa gitmesine neden olabilir.
- Çatışma çatışan tarafların kendi amaçlarını, sistemin bütününe ait amaçlardan üstün görmelerine yol açar.
- Çatışma morali ve tatmini olumsuz etkileyerek verimliliği düşürür.
- Çatışma güven duygusunun kaybedilmesine neden olabilir.

Yukarıda belirtilen olumsuz sonuçlara rağmen, örgütte çatışma yoksa bu bastırılmış bir yapının göstergesidir. Hiçbir fikir ayrılığının olmadığı bir ortamda yapılacak iş ve yapılan işi geliştirmek için işe alınan farklı yetenekte ve özellikteki insanların bir arada çalışmasının hiçbir anlamı yoktur. Yöneticilerin yapması gereken, çatışmaları bastırmak değil, bu çatışmalardan olabildiğince yarar sağlamak, büyüme için gereken yeni fikirleri elde etmek olmalıdır.

Yöneticiler ve liderler çatışmayı en iyi şekilde analiz edebilmeli ve o çatışmanın nedenlerini iyi anlamalıdır. İleriye dönük bir bakış açısına sahip olabilen bir yönetici, sonuçları olumsuz olabilecek çatışmaları büyümeden fark eder ve olumlu olabilecek çatışmaları ise hızlandırarak yarar sağlamaya çalışır.

Bir organizasyonda aşağıda sıraladığımız gibi özellikler dikkat çekici ölçüde gözlemleniyorsa, yakında ciddi çatışmaların olması kaçınılmazdır. Etkili bir yönetici, bu özellikleri fark ettiğinde bunları olası çatışma nedenleri olarak dikkate almalı ve hazırlıklarını yapmalıdır.<sup>108</sup>

- Birbirine zıt kişilik ya da değer sistemleri,
- Sınırlı kaynaklar,
- Birbirlerine bağımlı işler,
- Açık olmayan politikalar, standartlar ya da kurallar,
- Karmaşık örgütsel yapı, aşırı hiyerarşi ve fonksiyonel bölümlenme,
- Kolektif karar verme durumları,
- Zaman baskısı ya da işleri zamanında bitirme zorlukları,
- Çözülmemiş ya da bastırılmış çatışmalar,
- Uygun olmayan beklentiler,

---

<sup>108</sup> Barutçugil, a.g.e, s.120

- Fazla geniş tutulan ya da açık olmayan iş sınırları,
- Yetersiz iletişim,

Çatışma halindeki taraflar elde edilen çözümü bir şeyler kazanmak olarak anlıyorsa, her biri bazı güçlüklerle sahipse, iki taraf arasında içsel bağımlılık/etkileşim varsa, çatışmanın müzakere süreci yoluyla verimli olarak çözüme olasılığı yüksektir. Anlaşmazlıkların çözülmesinde taraflar hep birlikte aşağıdaki soruları yanıtlamalıdır.<sup>109</sup>

- 1) Sorun nedir?
- 2) Diğer kişilerin soruna katkıları ne olacaktır?
- 3) Diğer kişilerden ne istiyor veya neye ihtiyaç duyuyorsunuz?
- 4) Soruna nasıl katkıda bulunacaksınız?
- 5) Sorunu çözmeyi üstlendiğinde ilk adımda ne yapacaksınız?

Etkin bir yönetime geçmenin bedeli, cepheleşmelerle doğrudan uğraşmaya gönüllü olmaktır. İnsanların ihtiyaçlarının karşılanmadığı ve sonuçların çatışma ve yabancılaşma olduğu durumları, bütün zorluklarına rağmen fark etmek yöneticilerin görevidir. Çatışma ele alınmadığı sürece, işyeri ilişkilerini bozacak, motivasyonu yavaş yavaş aşındıracak ve ekip veya çalışma grubunun performansını zedeleyecektir. Yöneticiler ve liderler çatışmaların ele alınmasına engel olan nedenleri ortadan kaldırmalıdır.<sup>110</sup>

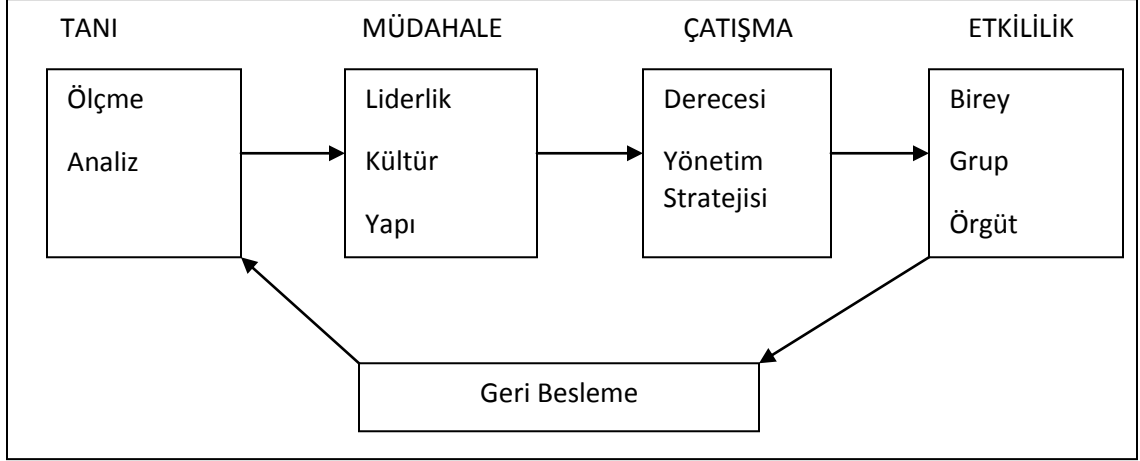
Bahsettiğimiz engelleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Kişilerarası çatışma korkusu,
- Kişinin, işyerinden bir başka kişiyle sorunu olduğunu fark edememesi,
- Kişinin, çatışmaların diğerlerin hatası olduğuna inanması,
- Durumu düzeltmeye çalışırsa bile kişinin, diğerlerinin değişmeyeceği kanısına sahip olması,
- Durum sonuçlarını yönetmeye hazırlıklı olunmadığından mevcut durumu kabul etme arzusu,
- Sorunun kendi kendine çözüleceği inancına sahip olunmasıdır.

<sup>109</sup> Keçecioğlu, **a.g.e**, 2002, s.127

<sup>110</sup> Harvard Business School Press, *Zor Etkileşimleri Yönetmek*, Optimist Yayınları 2009, s.18

- Çatışmaları yönetmek için bazı aşamalar vardır.



**Şekil 2.2: Örgütsel Çatışmayı Yönetme Süreci**

**Kaynak:** M.Afzalur Rahim, **Toward a Theory of Managing Organizational, International Journal Of Conflict Management**, 2002, Vol.13, No:3, s.222

Yukarıdaki şekle göre çatışmaların çözümü için geçilmesi gereken aşamalar; var olan çatışmaların belirlenmesi, bu çatışmaların nedenlerinin anlaşılması ve kaynağının belirlenmesi, çatışmayı çözebilmek için kullanılabilir çözümlerin belirlenmesi, bu yöntemlerden birinin seçilip çözüme ulaşılması ve son olarak çözümün sonuçlarının denetlenmesi olarak belirtebiliriz.

#### 2.4.1 Çatışma Çözüm Yöntemleri

Çeşitli çatışma çözüm yöntemleri olmakla birlikte bunların en temel beşi; kaçınma, güç kullanma, yatıştırma, uzlaşma ve problem çözmedir.

**Kaçınma:** Bu yöntemi uygulayan yönetici veya çalışanlarda ortada hiçbir anlaşmazlık yokmuş gibi bir tavır vardır. Anlaşmazlıkların kendiliğinden çözümleneceği düşünülür veya öyle umulur. Konu önemsizse veya daha öncelikli sorunlar varsa, yönetici durumu korumak istiyor ve bütün farklı fikirlerin ortaya çıkmasını bekliyorsa, çatışma

konusunda birbirlerine bağlı olmayan gruplar ya da kişiler arasındaysa bu yaklaşım yararlı olacaktır.

Çatışmada kaçınma davranışı gösteren kişiler grup içinde de hiçbir fikir belirtmeden tarafsız kalmaya çalışır. Kaçınılmaz bir biçimde çatışma çıkmışsa ya orayı terk ederler ya da çok önemli uğraşları varmış gibi başka hiçbir Őeyle ilgilenmeyip sadece yaptıkları işe bakarlar.<sup>111</sup>

Kaçınma davranışının uygun olmadığı durumlar; konu yönetici veya çalışan için önemli ise, karar kişinin sorumluluğunda ise, taraflar geri adım atmaya isteksiz üstelik çözüm zorunlu ise ve acilen çözüm gerekiyorsa Şeklinde sıralanabilir.<sup>112</sup>

**G Kullanma:** Kişi başkalarının çıkarlarını dikkate almadan ve ilişkileri sürdürmeyi düşünmeden kendi çıkarlarına yönelir, doğruluğuna inanılan bir Őeyi sonuna kadar savunur ve yalnızca kazanma için çalışma tutumu sergilenir.<sup>113</sup>

Bu tavrı benimsemiş kişiler ya pozisyon gücünü ya da fiziki gücünü kullanıyor olabilirler. Bu güçlerini kullanan kişilerde zgven eksikliği olabilir veya hoşgörüsüz bir insan olabildikleri gibi çabuk karar verilmesi gereken bir durumda olup, önceliğini karşısındaki kişinin dşncelerindense işin bitmesine vermiş olabilirler.

Bu yöntem ile zlen çatışmalarda kazan-kaybet durumu vardır. Yönetici yetkisini kullanarak çatışmayı bu Şekilde sonlandırabilir ancak bu tavra sık sık başvurulması personel üzerinde negatif etki yaratacaktır. Kişiler ya da ekipler sürekli kaybeden tarafmış gibi hisseder, çalışmalarının ya da fikirlerinin dikkate alınmadığını düşünürlerse ya da yönetici verdiği kararların nedenini açıklamaktan sürekli kaçınırsa, sağlıklı bir çalışma ortamı mümkün olmayacaktır.

Kısa dönemde özellikle, astlarla üstler arasındaki çatışmaların çözümlenmesinde en kestirme yol olarak gözükse de, uzun dönemde örgütsel etkililik üzerinde olumsuz etkileri görülür. Ancak, konu kişi için önemliyse, karmaşıksa, her iki taraf eşit güce

---

<sup>111</sup> Cüceloğlu Doğan, **Yeniden İnsan İnsana**, Altın Kitaplar Yayınları, 1997, s.189

<sup>112</sup> Karip, **a.g.e**, 67

<sup>113</sup> Barutçugil, **a.g.e**, s.130

sahipse, ast olan kişi yüksek düzeyde yeterliliğe sahipse ve acil bir karara varmaya gerek yoksa bu yöntemden kaçınılmalıdır.<sup>114</sup>

**Yatıştırma:** Kısa vadeli çıkar hesapları yerine uzun vadede işbirliği ihtiyacını ve bunun taraflara getireceği yararları vurgulama ve durumun vahim ve acil bir nitelik taşımadığını belirterek vaziyeti olduğundan daha iyi gösterme tavrıdır.<sup>115</sup>

Bu yöntemde kişiler doğrudan fikirlerini ifade edemediği gibi gerilimler de devam eder. Ancak ortada bir sıkıntı yokmuş gibi davranılması ve hasıraltı edilmesi sorunların daha da büyümesine yola açabilir. Taraflardan biri kendisinin yanlış olabileceğini düşünüyorsa, yüzde yüz haklılığından emin değilse, başka bir sonuç elde etmek için o çatışmada kaybetmeye razıysa veya bir taraf daha zayıfsa ve ilişkinin devamlılığı çok önemliyse bu yöntem etkili olabilir.<sup>116</sup> Ancak, tam tersi durumlarda yöntemin uygunsuzluğu bir yana örgüt içinde dedikodunun yaygınlaşması kaçınılmaz olur. Çözümler yüzeyseldir hatta ortada aslında bir çözüm yoktur. Dolayısıyla büyük çaplı bir çatışmanın daha da büyümesine yol açılmış olunur.

**Uzlaşma:** Bu yöntemde taraflar karşılıklı olarak kabul edilen ve her iki tarafı da memnun edecek orta yol bulmak için çalışırlar.<sup>117</sup>

Zaman baskısı varsa ve her iki taraf eşit derecede güce sahipse bu yöntem etkili olacaktır. Kişiler istediklerinin tamamını alamayacaktır. Ancak buradan da anlaşılacağı gibi bu çözüm geçici bir yöntem olacak ve ileriki dönemde ortaya tekrar bir fikir ayrılığının çıkması kaçınılmaz olacaktır. Aslında bir bakıma güç kullanma yöntemine de benzeyen bu tavır, tarafların birbirlerine yenışemedikleri durumlarda ya da inatlaşmaları işletmeye ciddi zararlar verecekse görülür.

Varılan nokta hiçbir grubun idealindeki değildir. İşçi işveren ilişkilerinde toplu pazarlık görüşmeleri, işletmelerde satın alma ve satış görüşmeleri bu stratejiye örnek olarak

---

<sup>114</sup> Karip, **a.g.e**, s.64

<sup>115</sup> Eren, **a.g.e**, s.566

<sup>116</sup> Karip, **a.g.e**, s.67

<sup>117</sup> Barutçugil, **a.g.e**, s.131

verilebilir.<sup>118</sup> Uzlaşma yönteminde pazarlık, oylama, farklılıkların paylaşımı gibi yöntemler kullanılabilir. Her iki taraf taviz veriyorsa da sonuçlar her zaman olumsuzdur diyemeyiz.

**Problem Çözme:** Bu yöntem taraflar açısından kalıcı çözümler getirecektir. Vakit sıkıntısı yok ise, yöneticiler ve liderler bu yöntemi kullanmaya yatkın olmalı ve çalışanları da bu yönde teşvik etmelidirler. Sorunların tamamıyla çözümlenmemesi tarafların ileride tekrar aynı sorun ile karşı karşıya kalmaları gibi can sıkıcı bir duruma mahal vermediği gibi, birlikte çalışmaya sağlıklı devam edilmesine de yardımcı olur.

Sorun çözme için, öncelikle sorunun ne olduğunu araştırmak ve anlaşmazlığın hangi farklılıklardan kaynaklandığını belirlemek gerekir.<sup>119</sup> Bu gibi durumlarda yönetici çatışan tarafları karşı karşıya getirmekte ve sorunu bütün yönleriyle tartıştıracak bir ortam hazırlamaktadır. Burada taraflar teker teker kendi görüşlerini gerekçeleriyle birlikte ortaya koyarken, karşı tarafın görüş ve iddialarını da cevaplandırmak için yoğun çaba harcarlar. Bu çalışmalar taraflar belirli bir anlaşmaya varıncaya kadar devam eder ve bu nedenle oldukça uzun bir zaman alır.<sup>120</sup>

Konu karmaşık, çözüm için görüşlerin sentezi gerekli ise ve bu çözümler için karşı tarafın katkısına ihtiyaç varsa, sorunları çözmek için yeterli zaman varsa, tek başına çözümlenemeyecek ve diğer tarafın kaynaklarına da ihtiyaç duyuluyorsa bu yöntem etkili yöntem olacaktır. Ancak, problem basit, zaman kısıtlı, diğer taraf sonuçla ilgilenmiyor ve problem çözme yeteneğine sahip değilse gereksiz zaman kaybı ve enerji kaybına yol açan bir yöntem olacaktır.<sup>121</sup>

Her ne kadar farklı durumlarda farklı yöntemler uygulanıyor olsa da en geçerlisi, kesin ve uzun süreli sonuç veren her zaman problem çözmedir.

Thomas ise, çatışma yönetimi stilleri modelini “işbirliği” ve “kararlı davranış” olarak nitelendirdiği iki eksen üzerine kurmuştur.

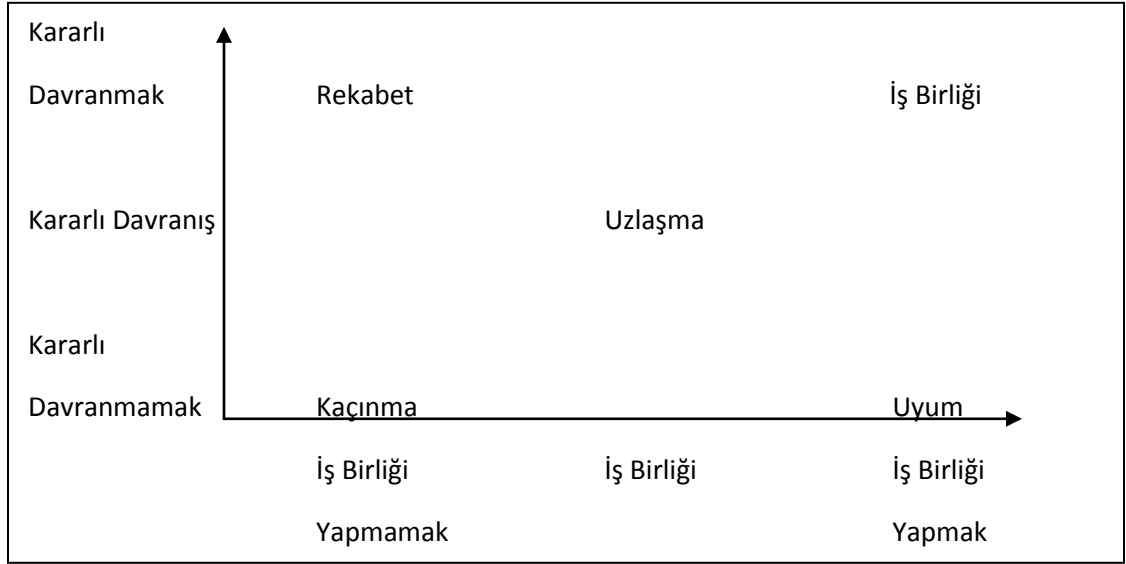
---

<sup>118</sup> Uysal İsa, **Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'na Yönelik bir Uygulama**, Yayınlanmamış Uzman Yeterlilik Tezi, Ankara, 2004, s.35

<sup>119</sup> Morisson Emily K., **Leader ship Skills: Developing Volunteers for Organizational Success**, 1994, s.150

<sup>120</sup> Eren, **a.g.e**, 567

<sup>121</sup> Karip, **a.g.e**, s.67



**Şekil 2.3: Thomas'ın Çatışma Yönetimi Stilleri Modeli**

**Kaynak:** Thomas Kennerth W., Ruble Thomas L., **Support a Two-Dimensional Model of Conflict Behavior, Organizational Behavior and Human Performance**, 1977, Vol: 16, s.145

Bu modelde işbirliği, bireyin başkalarının isteklerini tatmin etme derecesini ifade ederken kararlı davranış ise, bireyin kendi isteklerini tatmin etme veya kişisel amaçlarını gerçekleştirme derecesidir.

*İşbirliği stili*, her iki tarafı da tatmin edecek bir yöntemdir. Taraflar, bir arada çalışmak ve amaçlarını gerçekleştirmek için çatışmaların kökenine inerek, anlaşmazlıkların gerçek nedenini bulmaya çalışırlar.

*Kaçınma stiline* çıkarıcı davranışlar olmadığı gibi işbirliği de yoktur. Anlaşmazlıkların görmezden gelindiği yaklaşım bazen çatışmanın çözümlenmesine yardımcı olurken, bazen de çatışmayı artırıcı daha olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilir. Bu stilin sürekli ve sık kullanımı, diğer bireyler tarafından çok az desteklenen bir durumdur.

*Rekabet stiline* kişiler kendi çıkarlarına göre hareket eder ve işbirliğine yanaşmaz. Kişi ya da ekip karşı tarafın amaçlarını düşünmek istemez, sadece kazanmak ister.

*Uyma stili* ise rekabet stilinin tam tersi olarak işbirliğine yanaşılıp çıkarların düşünülmediği durumdur. Taviz vermeye açık olan bu kişiler genelde pozitif tepkiler olsa da zayıf olarak görülebilirler.

*Uzlaşma stili*, orta düzeyde işbirlikçi ve kararlı davranışları içerir. Bu stil, çatışmanın çözümünde çoğunlukla kabul edilen bir yöntemdir.<sup>122</sup>

## 2.4.2 Ekip İçi Çatışmaların Çözülmesi

Ekip içindeki çatışmalarda genellikle bir kişi ekibin diğer üyeleri ile çatışma halindedir. Ekip liderine karşı birleşmiş bir grup halini alabilirler veya ekipten görmedikleri diğer üyeyi dışlayabilirler hatta kişi grup düşüncesi psikolojisine girip kendi fikirlerini ters düşme korkusu ile belirtmekten kaçındıkça uyum sorunu yaşamaya başlayabilir. Uyuşmazlık çıkaran kişiyle baş edebilmek için iki farklı yaklaşım vardır. Bunlardan biri açık ekip toplantısı yapmak, diğeri de özel konuşmaktır.<sup>123</sup>

Açık ekip toplantısında her üye bir diğeri için yorum yaparak, iyi ve kötü olduğu düşünülen davranışlardan, kişinin nasıl farklı davranması gerektiğinden ve o kişiden ne beklediğinden bahsedebilir. Ekip üyeleri geribildirimlerle hareket tarzlarını değiştirebilirler. Ancak bu yöntem kişiler arasında oldukça fazla güven gerektirir ve vakit alan bir süreçtir. Ayrıca kişilerde etkin çalışma için kolaylaştırıcılık becerileri olması gerekir. Özel konuşma yaklaşımında ise, ekip lideri veya rolü ekip ilişkilerini devam ettirmek olan ekip üyesi sorunlu kişi ile özel bir toplantı yapar. Kişi, sorunlu görülen kişiye sorun yaratan davranışını, bu davranışın etkilerini anlatır, alternatif davranış biçimi sunar ve sonuç yaratan davranışa devam edildiğinde sonuçlarının neler olacağından bahseder. Ekip üyeleri karşılaştıkları çatışmaları çözülebilir olarak tanımladıklarında, onlarla baş etmeye daha çok motive olmaktadır ve böylece bu tür sorunların gerçekten çözülmekte olduğu görülmektedir.<sup>124</sup>

---

<sup>122</sup> Thomas Kennerth W., Ruble Thomas L., **Support a Two-Dimensional Model of Conflict Behavior, Organizational Behavior and Human Performance**, 1977, Vol: 16, s.145-146

<sup>123</sup> Luecke, a.g.e, s. 112

<sup>124</sup> Jehn K.A., **A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimension in Organizational Group**, Administrative Science Quarterly, 1997 s. 545



Çatışma çözümlenmesi için en az başarılı stratejiler uzlaşma veya itaatle, zorlama, saldırganlık ve tehdidi içermektedir. Çoğunlukla en başarılı stratejiler önerilerin bütünlüğüyle ilgilenilmesi, karşılıklı faydalı sonuçlara doğru çalışmaktır.<sup>125</sup>

Çözümü her üye isteyecektir ancak çözümü isteyen ekip üyelerinin de güvenilir olmaları önemlidir. Yararlı ve güvenilir olan kişilerin bir araya geldiği ekiplerde en azından kişisel çatışmaların azalacağı kesindir.

Güvenilir ekip üyesi olabilmek için;<sup>126</sup>

- Sadece yapılabilecekler için söz verilmeli,
- Tamamlanamayacak görevler için asla taahhüt altına girilmemeli,
- Görevlere hazırlıklı olunmalı, vaktinde katılmalı ve görevleri iş programına göre tamamlamalı,
- Söz, senet olmalı,
- İnsanlar herhangi bir konuda değerlendirme istediğinde samimi ve nesnel olunmalıdır.

Sorunları çözenin en iyi yollarından biri açık ve net davranış kuralları oluşturmaktır. Oluşturulan kurallar temel olarak aşağıdaki konularla ilgilidir.<sup>127</sup>

- *Devamsızlık:* Ekip üyeleri ve liderlerin sık devamsızlıkla işlerin yürümeyeceğini anlamaları gerekir. Özellikle bir lider veya liderler sürekli devamsızlık yapıyor ya da geç kalıyorsa üyeler de bunu taklit edecektir.
- *Kesintiler:* Bazı durumlarda ekibin yapmakta olduğu şeyin birçok ihtiyaçtan önemli olduğu bilinmelidir. Dikkat dağınıklığı olmadan bitirilmiş bir iş sonucunda ise ekiplere kişisel uğraşlarıyla vakit geçirebilecek zamanlar yaratılmalıdır.

---

<sup>125</sup> Keçecioğlu, **a.g.e**, 2002 s. 230

<sup>126</sup> Luecke, **a.g.e**, s.159

<sup>127</sup> Katzenbach Jon R., Smith Douglas, **The Discipline of Teams**, Harvard Business School Press, 2008, s.118

- *Hiçbir şey eleştirilemez değildir:* Hiçbir sorunun ve konunun tartışmadan muaf tutulmayacağı konusunda hemfikir olunmalıdır. Ekip, yapılması gerektiğini düşündüğü bir değişikliğin yöneticilerin canını sıkacağı bilse bile dile getirmekten çekinmemelidir. Yöneticinin olası itirazları görmezden gelmesi, herkese ekibin ve faaliyetlerinin anlamsız olduğu mesajını verecektir.
- *Yapıcı eleştiri:* Sorun çözme çabaları doğal olarak birbirine rakip çözüm yolları üretecektir. Ekip oyuncuları, aralarındaki fikir ayrılıklarını yapıcı bir üslupla ortaya koyacaklarını öğrenmelidir.
- *Gizlilik:* Bazı konular hassas olabilir. Tüm ekip üyeleri söylenenlerin ekip içinde kalacağından emin olmadıkça konuyu serbestçe tartışmayacaklardır.
- *Faaliyet odaklı olma:* Ekiplerin gerçek amacı harekete geçmek ve sonuçlar üretmektir. Faaliyet odaklı olmak, “herkesin gerçek işini yapması” ve “herkesin üzerine iş alıp, onu tamamlaması” demektir.

### 2.4.3 Çatışma Yönetiminde ve Çözümlerinde Ekip Liderinin Önemi

Ekip çalışmasında liderlik en önemli fonksiyon olarak gösterilebilir. Her ne kadar ekip birçok üyeyi kapsasa da ekip performansı liderin performansı ile genelde eş değerdedir. Lider kişi ekiplerin hayatta kalabilmesi için gereken iletişim, motivasyon ve organize çalışmanın sağlayıcısı konumundadır. Kabul edilmiş bir lider o ekipteki üyelerin kendilerini daha güvende hissetmelerini ve fikirlerini daha kolay ortaya koyabilmesini sağlar. Ekip çalışması, bütüncül bir anlayışın ürünü olmakla birlikte, bunun başarıya ulaşması, büyük ölçüde ekipteki liderin etkili olmasına bağlıdır.<sup>128</sup>

Bilinmelidir ki ekip çalışmasına inanmayan bir ekip liderinin etkili bir lider olması mümkün olmayacak, doğal olarak da ekip başarılı olamayacaktır. Öte yandan ekip lideri, üyelerini iyi tanımaya çalışmalıdır. Üyelerin kişilik özellikleri ve yetenekleri ekip içindeki görevlerini yerine getirecek uygun kişi olup olmadıklarını gösterir. Ekip lideri

<sup>128</sup> Elma Cevat, **Eğitim ve Yönetimde Yeni Yaklaşımlar: Eğitim Kurumlarında Takım Çalışması**, Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi, Sayı 33, 2002

geribildirimlerini nasıl yapması gerektiğini de bu özelliklerden anlayabilir. Sürekli üyelerin değiştiği durumlarda elbette ki ekip lideri herkesi tek tek tanıma şansına sahip değildir. Ancak bu ekiplerin liderliklerini yapan kişilerde kısa bir süre sonra kişilerin karakterlerini en hızlı şekilde anlama yeteneği gelişecektir. Lider, takımın stratejilerine uygun şekilde ekip içinde oluşan anlaşmazlıkları gidermek ve takımdaki olumlu heyecanı canlı tutmakla sorumludur.<sup>129</sup>

Bir ekip liderinin aşağıdaki fonksiyonları yerine getirmesi beklenmektedir.<sup>130</sup>

- Bir davranış modeli belirlemek
- Ekip faaliyetlerini düzenlemek
- Ekip ideolojilerini belirlemek
- Ekibi iyi bir şekilde temsil etmek
- Ekip üyeleri arasındaki tartışmaları yönlendirmek

Sonuç olarak ekip liderinin, ekip içindeki etkileşimin, iletişimin ve ekibin hayatta kalabilmesi için kan damarları görevi yaptığını söyleyebiliriz. İyi bir çalışma planına sahip olan ekip, etkili bir liderinin sağladığı iletişim ile performansının en üst seviyesine ulaşabilecektir. Lider, motivasyon ve moral desteği verdikçe, sağlıklı geribildirimler yaptıkça, ekibine kendisinin beklediği tarzda saygıyla yanaştıkça işletme için yarar sağlayacak olan ve iş tatmini yüksek bir ekibi yönetiyor olacaktır.

Çatışma kavramının, nedenlerinin, çözümlerinin ve ekip liderinin öneminden bahsedilen bu bölümün ardından üçüncü bölümde araştırmanın gerçekleştirildiği işletmedeki kabin ekiplerinin çatışma yönetim stilleri incelenecektir.

---

<sup>129</sup> Zaccaro, J.S.; Rittman, L.A.; Marks, A.M., **Team Leadership**, The Leadership Quarterly, 12(4) 2001, s. 451-483.

<sup>130</sup> Özkalp, Enver, **Takım Çalışmasının Günümüz Yönetim Sistemlerindeki Yeri ve Takım Yönetim Tekerleği**, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler fakültesi Dergisi, Eskişehir, Cilt 13 1997, Sayı 1-2,

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KABİN EKİPLERİNDE ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE BİR ARAŞTIRMA

Kabin ekiplerinin üyeleri günümüzde hala kısaca hostes olarak adlandırılrsa da bu meslek grubundakiler yalnızca kadınlar değildir ve hosteslik çok genel bir tanımlama olarak kalmaktadır. Uçak içinde görev alan bu kişilerin tüm dünyadaki geçerli ismi kabin ekibidir. Firmalar için geçerli ortak adlandırma “cabin crew” veya kokpit ekibini de dahil edersek “flight attendant” şeklindedir.

Birleşik Krallık’da Imperial Airways’de 1920’li yıllarda erkek bir kabin memurunun görev aldığı biliniyor da olsa aslında dünyanın ilk kadın havayolu görevlisi olan Ellen Church yirminci yüzyılın genç kızlarına yeni ve heyecan verici bir meslek oluşturmuştur. Çalıştığı United States Hava Yollarında “Sky Girls” adı altında öncü grubun kurulmasını sağlamıştır. 1904 yılında doğan Ellen Chuch aslında San Fransico’da çalışan bir hemşireydi. Kendisi, dünyanın en büyük uçak üreticilerinden olan Boeing Air Transport firmasının yetkileri ile görüşerek uçak içerisinde yolcuların güvenliği ve taşınan yaralı askerlere destek olabilme açısından kaptanlar dışında birilerinin daha olması konusundaki fikrini kabul ettirmiştir. Böylece Ellen Chuch ile birlikte toplamda yedi hemşire uçuş personeline eklenmiş oldu. Hemşireler ilk uçuşlarını 15 Mayıs 1930’da San Fransisco ile Chicago arası gerçekleştirmiştir. İkinci dünya savaşında aktif rol oynayan Ellen Chuch bugün hem hemşirelerin hem de kabin ekiplerinin gönlünde özel bir yere sahiptir.<sup>131</sup>

İlk hostes üniforması dayanıklı, pratik ve yolculara güven verecek şekilde tasarladı. United Airlines'ın ilk hostesleri yeşil bere, yeşil atkı ve hemşire ayakkabısı giyiyordu. Diğer havayolları hosteslerine hemşire üniforması giydirdiyordu.<sup>132</sup>

<sup>131</sup> [http://www.angelfire.com/ab5/WWTanks/People/United\\_States/Ellen\\_Church/Bio.html](http://www.angelfire.com/ab5/WWTanks/People/United_States/Ellen_Church/Bio.html)

<sup>132</sup> <http://tr.wikipedia.org/wiki/Havahostesi>

Türkiye’de şu anda 7 bin civarında kabin ekibi görev almaktadır. Öte yandan havayolu firmalarının büyümesi ve yeni firmaların açılmasıyla birlikte bu sayı gün geçtikçe artmaktadır. Farklı dallarda eğitim almış birçok üniversite mezunu, mesleğin cazip olanaklarından dolayı bu sektöre yönelmektedir. Seyahat edip birçok ülke görmeyi, iyi para kazanmayı, pratik düşünmeyi ve gözlem yeteneğinin gelişmesini sağlayan bu meslek görüldüğünden çok daha zorlu bir iştir. Hem fiziki hem de manevi yorgunluğu çok fazla olan kabin ekibi çalışanlarının yılbaşı, bayram veya hafta sonu gibi düzenleri yoktur. Çalışma saatlerinin düzensizliği, ülkeler arasındaki saat farklılıkları, maruz kalınan basınç ve radyasyonun yan etkileri kişileri zorlarken, işitme kaybı, bel fıtığı, boyun fıtığı ve menüsküs gibi meslek hastalıklarına yakalanırlar. Ayrıca mesleğin, sürekli farklı insanlarla çalışıp farklı davranış stillerine sahip yolcularla iletişim içinde olmanın verdiği psikolojik yorgunluğu da vardır.

Türk Hava Yolları “ICAO, Annex 6,Chapter 12, JAR-OPS I subpart O“ kurallarına göre Türkiye’de kabin eğitimi veren tek kuruluştur. Bu eğitimler, deneyimli uzman eğitimciler tarafından verilmektedir. Havacılık sektöründe "Uçuş Emniyeti" en önemli ilkedir. Bu ilke, uçuş ekiplerinin, Uluslararası Havacılık Otoriteleri'nin belirlediği kurallara göre, organize edilerek, bu kurallara göre donatılmış eğitim tesislerinde, eğitilmeleri ile gerçekleştirilmektedir.<sup>133</sup>

Mesleğe yeni başlayan adaylara verilen eğitimler aşağıdaki konuları kapsar:

- Uluslararası sivil havacılık organizasyonları ve kuralları
- Kabin memuru görev ve sorumlulukları
- Yolcu hizmetleri
- Uçuşta servis
- Yolcu ilişkileri
- Normal emniyet usulleri

---

<sup>133</sup> <http://www.turkishairlines.com/tt-tr/services/training/services/flighttraining/services/cabincrewtraining.aspx>

- Acil durum kuralları
- İlk yardım
- Ekip kaynakları yönetimi

Tip Eğitimi ( Farklı uçak üretim firmalarına ait uçak eğitimi. Örn: Boeing 737 veya Airbus 320 vb. )

- Genel uçak
- Kabin tanıtımı
- Tahliye araçları
- Oksijen sistemi
- Yangınla mücadele kullanılan malzemeler
- Acil durum kuralları & tahliye
- Mock-up'da uygulamalı eğitim

Tazeleme Eğitimi

- Bütün kabin ekibi çalışanları, yılda bir kez tazeleme eğitimi alma zorunluluğundadır.

Kabin ekiplerinde görev alan kabin amirleri ve kabin memurlarının görev tanımlamalarını THY A.Ş dokümantasyon yönetimi tarafından yayınlanmış olan şekli aşağıdaki gibidir.<sup>134</sup>

### KABİN AMİRİ

İş Tanımı: Uçuş görevinin icrasında Ortaklık talimatlarına uygun olarak yolcu emniyeti ve konforundan Sorumlu Kaptan Pilot'a karşı sorumlu geçerli sertifikaya sahip görevli

---

<sup>134</sup> <http://gorevt.thy.com/unvan-alp.asp>

kabin ekibini çalışma talimatları doğrultusunda koordine ederek görevlerinin aksaksız yerine getirilmesini sağlar.

Görev:

1. Uçuş öncesi uçuş ekibi ve kabin ekibi ile bilgilendirme toplantısı yapar.
2. Kabin ekibi arasında görev dağılımı yapar.
3. Uçakta teknik ve acil durum malzemelerinin kontrollerini "check-list" ile yapar, ikram malzemelerini teslim alır.
4. Yolcuları karşılar, yerleşimlerine yardımcı olur, sorunlarını çözer. Ortaklık standartlarına uygun olarak uçuş görev sorumlulukları çerçevesinde hizmet sunar ve sunulmasını sağlar.
5. Yerde ve uçuşta yolcu ile ilgili emniyet tedbirlerini alır.
6. Uçuş boyunca Ortaklığımızın temsilcisi olarak yolcu konforunu temin eder.
7. Refakatli ve refakatsiz çocuklarla ilgili olarak Ortaklıkça belirlenmiş hükümleri uygular.
8. Hastalanan yolculara temel ilk yardım eğitimi çerçevesinde gerekli müdahalenin uygulanmasını sağlar.
9. Ortaklıkça planlanmış ve programlanmış anonsları yapar. Video sistemini çalıştırır.
10. Olağanüstü acil durumlarda Sorumlu Kaptan Pilot'un direktiflerine göre ilgili prosedürü uygular.
11. Kabinde tespit edilen arızaları kabin arıza defterine yazar.
12. Uçuşla ilgili olarak anormal durumları sözlü ve yazılı olarak Kabin Hizmetleri Başkanlığı'na rapor eder.
13. Uçuş sonunda ekibi ile uçuş değerlendirme toplantısı yapar.

14. Resmi giyim yönetmeliğine uyar, bu konuda ekibini denetler.
15. Ortaklık yönetmelik, genelge, yönergeleri ile temel görevlerine ilişkin duyuruları takip eder ve uygular.
16. Temek görev ve sorumlulukları ile ilgili teknik ve idari malzeme ve dokümanın eksiksiz olmasını sağlar.
17. Görev aldığı süreci kapsamına alan ve sorumluluk atayan tüm dokümanlara uygun hareket eder. Gerçekleştirdiği tüm faaliyetleri dokümanlarda tanımlanmış kurallara uygun olarak yerine getirir. Gereken kayıtları eksiksiz olarak muhafaza eder.
18. Ortaklığın politikaları doğrultusunda hareket ederek, görev aldığı sürecin tüm hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunur.
19. Saptadığı, tanık olduğu ya da yaşadığı kazayı, kazaya neden olabilecek potansiyel bir durumu, tehdit ve tehlikeleri, Ortaklığın iletişim olanaklarını kullanarak ilgili dokümanlarda tanımlanmış birimlere en kısa sürede bildirir.
20. Ulusal ve Uluslar arası kanun ve sivil havacılık kuralları gereği düzenlenen ve kendisine atanan eğitimlere katılır.
21. Görev aldığı sürecin düzeltici ve önleyici faaliyetlerinin yerine getirilmesinde görev alır, değişiklikleri uygular.
22. Bir üst amirinin temel görevi ile ilgili vereceği diğer işleri yapar.

Yeterlilikleri:

1. İstekli ve özverili olmak
2. Genel görünüm ve tutumunda özenli olmak
3. İyi derecede İngilizce bilgisi
4. Ekip çalışmasına yatkınlık



5. İletişim becerisi
6. İnisiyatif kullanabilme becerisi
7. Diksiyon
8. Sorumluluk bilinci

### KABİN MEMURU

İş Tanımı: Uçuş görevinin icrasında Ortaklık talimatlarına uygun olarak yolcu emniyeti ve konforundan Sorumlu Kaptan Pilot'a ve Kabin Amiri'ne karşı sorumlu, geçerli sertifikaya sahip kabin ekibi üyesidir.

### Görev:

1. Uçuş öncesi bilgilendirme toplantısına katılır.
2. Uçaktaki teknik ve acil durum malzemelerinin kontrolünü "check-list" ile yapmak ve yüklenmiş temizlik malzemelerini kontrol etmek.
3. Yolcuları karşılamak, yerleşimlerine yardımcı olmak, Ortaklık standartlarına uygun olarak uçuş görev sorumlulukları çerçevesinde hizmet sunar ve uğurlar.
4. Yerde ve uçuşta yolcu ile ilgili emniyet tedbirlerini alır.
5. Uçuş boyunca Ortaklığın temsilcisi olarak yolcu konforunu temin eder.
6. Refakatsiz ve refakatsiz çocuklarla ilgili olarak Ortaklıkça belirlenmiş hükümleri uygular.
7. Hastalanan yolculara temel ilk yardım eğitimi çerçevesinde gerekli müdahalenin uygulanmasını sağlar.
8. Kabin Amiri tarafından görevlendirildiği takdirde yolculara Ortaklıkça planlanmış ve programlanmış anonsları yapar.
9. Olağanüstü durumlarda Sorumlu Kaptan Pilot'un ve Kabin Amiri'nin direktiflerine göre ilgili prosedürü uygular.
10. Uçak kabininde tespit ettiği arızaları Kabin Amirine bildirir.
11. Uçuşla ilgili olarak anormal durumları sözlü ve yazılı olarak Kabin Hizmetleri Başkanlığı'na rapor eder.

12. Uçuş sonu değerlendirme toplantısına katılır.
13. Resmi giyim yönetmeliğine uyar.
14. Ortaklık yönetmelik, genelge, yönergeleri ile temel görevlerine ilişkin duyuruları takip eder ve uygular.
15. Temel görev ve sorumluluklarıyla ilgili teknik ve idari teçhizat ve dokümana eksiksiz olarak sahip olur.
16. Görev aldığı süreci kapsamına alan ve sorumluluk atayan tüm dokümanlara uygun hareket eder. Gerçekleştirdiği tüm faaliyetleri dokümanlarda tanımlanmış kurallara uygun olarak yerine getirir. Gereken kayıtları eksiksiz olarak muhafaza eder.
17. Ortaklığın politikaları doğrultusunda hareket ederek, görev aldığı sürecin tüm hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunur.
18. Saptadığı, tanık olduğu ya da yaşadığı kazayı, kazaya neden olabilecek potansiyel bir durumu, tehdit ve tehlikeleri, Ortaklığın iletişim olanaklarını kullanarak ilgili dokümanlarda tanımlanmış birimlere en kısa sürede bildirir.
19. Ulusal ve Uluslar arası kanun ve sivil havacılık kuralları gereği düzenlenen ve kendisine atanan eğitimlere katılır.
20. Görev aldığı sürecin düzeltici ve önleyici faaliyetlerinin yerine getirilmesinde görev alır, değişiklikleri uygular.
21. Bir üst amirinin temel görevi ile ilgili vereceği diğer işleri yapar.

Yeterlilikleri:

1. İstekli ve özverili olmak
2. Genel görünüm ve tutumunda özenli olmak
3. İyi derecede İngilizce bilgisi
4. Üniversite mezunu olmak
5. Ekip çalışmasına yatkınlık
6. İletişim becerisi
7. İnisiyatif kullanabilme becerisi
8. Diksiyon
9. Sorumluluk bilinci

Kabinde çalışan kişiler kıdemlerine göre sınıflandırmalara ayrılırlar. Geçtiğimiz yıllarda bu kıdem sıralaması çoğunlukla işletmenin ihtiyacı doğrultusunda ortaya çıkan pozisyonlara kişilerin sırayla yerleştirilmesi şeklindeydi ve öncelikli olan çalışma süresiydi. Ancak son iki yıldır bu sınıflandırmalar kişilerin performans sistemindeki durumuna göre oluşmaktadır. Kabin içinde çalışan iki grup vardır ve bunlar kabin amirleri ve kabin memurlarıdır. Kabin memurları işe yeni girdikleri zaman 0-3 aylık bir deneme sürecine tabi tutulurlar ve bu süreçte F kodu ile adlandırılırlar. Bu 3 aylık süreç sonlandığında kabin memurları Z kodu ile adlandırılırlar. Z sınıfı kabin memurları performans sisteminin sonuçlarına göre kıdemli kabin memuru pozisyonuna geçmeye hak kazanırlar. Airbus firmasının A340 uçak tipinde görev alıyorsa Y sınıfına, Boeing 777 uçak tipinde görev alıyorsa E sınıfına girmiş olurlar. Kabin amiri olan kişiler ise öncelikle B sınıfı kabin amiri olarak görev alırlar. Kıdem yükseldikçe önce K daha sonra P kodu ile adlandırılırlar. Yalnızca P koduna sahip kabin amirleri hem A340 hem de B777'de görev alma hakkına sahiptir.

Kabin ekiplerinin sahip olması gereken özellikler ve alması gereken eğitimler ışığında kişilerin çatışma yönetim stilleri demografik özellikleri ve iş tatminlerine göre incelenecektir.

### 3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

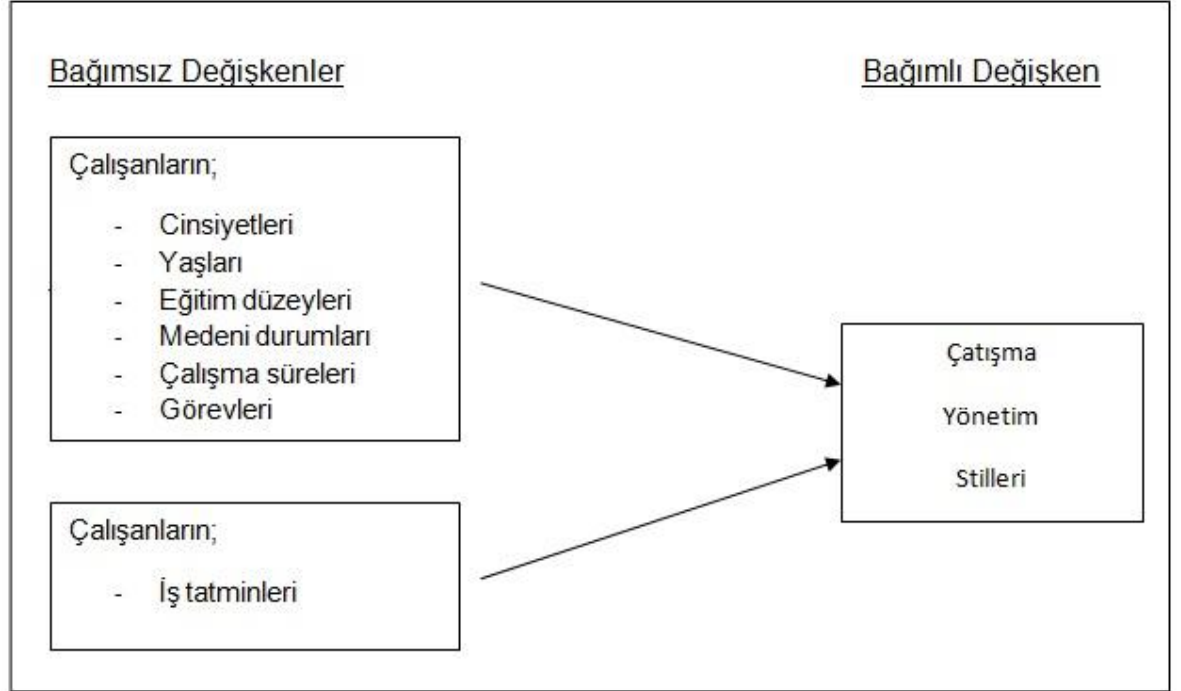
Ekip çalışması ve çatışma yönetimi üzerine teorik bilgiler önceki bölümlerde anlatılmıştır. Bu bölümde, kabin ekiplerinde çatışma yönetimi stilleri üzerine yapılan araştırmanın bulguları üzerinde durulacaktır.

Bu araştırma, kabin ekiplerinin devamlı ekip halinde çalışmak zorunda olması, mesleğin getirdiği riskler ve gerçekleşebilecek olaylar çerçevesinde ekiplerin bakış açılarını fark edebilmek açısından önem arz etmektedir. Ekip üyelerinin tutumları, ekip çalışmasına yatkınlıkları, iletişim yetenekleri ve işlerinden memnuniyet seviyeleri çatışma yönetimleri üzerinde etkilidir. Bu sebeple araştırmada kişilerin iş tatmini ölçülmüş ve Minnesota İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. Ayrıca Thomas Çatışma Yönetimi Stilleri modeli ile ekiplerin çatışma yönetim stilleri incelenmiştir.

Araştırmamızın amacı ekip çalışmasındaki çatışma yönetimi stillerini ortaya koymak ve kişilerin demografik özellikleri açısından çatışma yönetimi stillerindeki farklılıkları belirlemektir. Bir diğer amacı da iş tatmininin çatışma yönetim stilleri ile olan ilişkisini incelemektir.

### 3.2 Araştırmanın Modeli, Kapsamı ve Varsayımları

Araştırma kapsamında kabin ekibi üyelerinin çatışma yönetim stilleri ölçülmektedir ve veri toplamak için kullanılan anketler Türk Hava Yolları'nda çalışan kabin amirleri ve kabin memurları ile yapılmıştır. Bununla birlikte Türk Hava Yolları çalışanı olmalarına rağmen Anadolu Jet adına uçuş gerçekleştiren ve Ankara'da ikamet eden kabin ekip üyeleri ile işe yeni başlamış olan 0-3 aylık deneme sürecine tabi F sınıfı kabin ekip üyeleri kapsam dışı bırakılmışlardır.



**Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli**

Çalışanların yaşları, cinsiyetleri, eğitim düzeyleri, kıdemleri ve iş tatminleri bağımsız değişkenler olarak kabul edilmiş olup çatışma yönetim stilleri bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir.

Çalışmamıza araştırmaya katılan bütün çalışanların soruları aynı şekilde algıladıkları ve gerçekçi yanıtlar verdikleri varsayılmıştır.

### 3.3 Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmamızda, araştırmanın gerçekleştirildiği işletmedeki kabin ekiplerinin çatışma yönetim stilleri iş tatminlerine, görevlerine, eğitim düzeylerine, medeni durumlarına, çalışma sürelerine, cinsiyetlerine ve yaşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadıkları tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda ve araştırmanın modeli kapsamında test edilmek üzere şu hipotezler geliştirilmiştir:

H1:Kabin ekiplerinin çatışma yönetim stilleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H2:Kabin ekiplerinin çatışma yönetim stilleri medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H3:Kabin ekiplerinin çatışma yönetim stilleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

H4:Kabin ekiplerinin çatışma yönetim eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H5:Kabin ekiplerinin çatışma yönetim stilleri işletmede çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H6:Kabin ekiplerinin çatışma yönetim stilleri göreve göre farklılık göstermektedir.

H7:Kabin ekiplerinin iş tatminleri ile çatışma yönetim stilleri arasında ilişki vardır.

### 3.4 Ana Kütle ve Örneklem

Araştırmanın ana kütlesini Türk Hava Yolları'nda çalışan kabin ekipleri oluşturmaktadır. Son alımlarla birlikte yaklaşık 6500 kabin ekibi çalışanına sahip olan Türk Hava Yolları'nda uçuş görevleri sırasında kişilerden anket doldurması istenmemiş ve kişiler nöbet görevi veya dinlenme sürelerinde anketleri doldurmuşlardır. Kişilerin hepsine ulaşma şansı olmadığından kolayda örneklem yöntemi kullanılarak 200 adet anket dağıtılmış ve bunların 171'i geri dönmüştür. Anketler açık olarak verilmiş ve kapalı olarak geri toplanmıştır. Geri dönüş oranı % 85,5'tir.

### 3.5 Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi Ve Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anketten yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların demografik özellikleri ( cinsiyet, yaş, eğitim, medeni durum, örgütte çalışma süresi ve görevleri) ile ilgili sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde, kişilerin işlerinden duydukları tatmin ölçülmüştür. Üçüncü bölümde ise kişilerin ekipler, astları, üstleri veya diğer çalışma grupları ile arasında çıkan çatışmalardaki davranışlarını belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır.

Veri toplamak için kullanılan anket için konuyla ilgili kapsamlı bir literatür araştırması yapılmış ve bu inceleme sonucunda iki ölçekten oluşan bir anket hazırlanmıştır. Ölçeklerin güvenilirliğini saptamak için Cronbach Alfa katsayısına bakılmıştır.

Araştırmada yer alan ilk ölçek Minnesota iş tatmini (MSQ) ölçeğidir. Literatür taramasında saptanan orijinal ölçek olup David J. Weis, Rene V. Dawis, George W. England ve Lloyd H. Lofquist tarafından geliştirilmiştir.<sup>135</sup> MSQ, 100 maddeli uzun versiyonu ve 20 boyutlu kısa formuyla iki farklı şekilde oluşmaktadır. MSQ, dışsal, içsel ve ikisinin toplamından oluşan genel tatmini ölçmektedir. MSQ testini yorumlamak için yüzdelik değerler kullanılır. Sorulara yanıt olarak verilen beş alternatifin ağırlık puanları '1' numarayı bir saymak üzere '5'e kadar çıkar. Deneğin işaretine göre her bir

<sup>135</sup> Weis, Dawis, England, Lofquist, *Manual for the MN Satisfaction Questionnaire, Work Adjustment Project Industrial Relations Center University of Minnesota, 1967*

belirleyici için verilmiş olan ağırlık puanları toplanarak ham puan elde edilir. Genel iş doyumunu puanı 20 – 100 arasında olmak durumundadır. Yüzdelerik değer olarak;

Düşük iş doyumunu ..... % 25 ve altı

Orta iş doyumunu ..... % 26 -74 arası

Yüksek iş doyumunu..... % 75 ve üzerini ifade eder. <sup>136</sup>

Aşağıda Tablo 3.1’de görüldüğü gibi elde edilen Cronbach  $\alpha$  katsayılarına göre iş tatmini ölçeğinde yer alan ifadelerin hepsi tutarlı sonuçlar vermektedir.

**Tablo 3.1: İş Tatmini Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

İFADELER	İfade Çıkarıldığında $\alpha$ değeri
İşimden beni her zaman meşgul etmesi bakımından	,881
İşimden, tek başıma çalışabilme olanağının olması bakımından	,881
İşimden, zaman zaman değişik şeyler yapabilme olanağımın olması bakımından	,877
İşimin toplumda saygın biri olma şansını bana vermesi bakımından	,870
Yöneticimin astlarını yönetme biçiminden	,865
Yöneticimin karar almadaki yeteneğinden	,867
İşle ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından	,868
İşimin bana iş güvencesi sağlaması açısından	,878
İşimde diğer insanlar için bir şeyler yapabilmem şansım açısından	,870
İşimden, yaptıklarımın vicdanıma ters düşmemesi bakımından	,882
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	,869
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi deneme şansım açısından	,870
Yaptığım iş miktarı ve karşılığında aldığım ücret bakımından	,870
Bu işteki terfi olanaklarım bakımından	,865
Diğerlerine ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam açısından	,876
Kendi kararlarımı alıp, inisiyatif kullanabilmem açısından	,873
İşimin, çalışma şartları bakımından	,866
Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle geçinebilme ve iş birliği açısından	,877
Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından	,863
Yaptığım işin üstesinden geldiğimi hissetmem açısından	,878
<i>İfade Sayısı: 20</i>	<i>Denek Sayısı: 171</i>
	<i>Toplam <math>\alpha</math> değeri:</i>
	<i>,881</i>

<sup>136</sup> Sevimli Figen, İşcan Ömer Faruk, *Bireysel ve İş Ortamına Ait Genel Etkenler Açısından İş Doyumu*, EAB, Cilt 5, Sayı 1-2, Ocak-Temmuz 2005, s.60

Ankette yer alan ikinci ölçek Thomas çatışma yönetimi stilleri ölçeğidir. Kennerth W. Thomas ve Thomas L. Ruble tarafından 1977'de geliştirilmiştir. Kişilerdeki rekabetçi, uzlaşmacı, kaçınma, uyma ve işbirlikçi tarzlarını ölçmeye yöneliktir. Ankette örgütsel çatışmanın yönetimine ilişkin kişilerin kullandıkları veya kullanabilecekleri Thomas modeli yöntemleri olan rekabet, kaçınma, uyma, uzlaşma ve işbirliği yöntemleri 15 yargı ile ele alınmıştır.<sup>137</sup>

Aşağıda Tablo 3.2'de görüldüğü gibi elde edilen Cronbach  $\alpha$  katsayılarına göre çatışma yönetimi stilleri ölçeğinde yer alan ifadelerin hepsi tutarlı sonuçlar vermektedir.

**Tablo 3.2: Çatışma Yönetimi Stilleri Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

İFADELER	İfade Çıkarıldığında $\alpha$ değeri
Amaçlarımı izlemekte genellikle kararlıyım	,732
Daima kazanmak için oynarım	,739
Diğerleriyle alışverişte bazı isteklerimden vazgeçerim	,725
Farklılıkların her zaman endişelenmeye değmediğine inanırım	,714
Diğer kişilerle orta noktayı bulmaya çalışırım	,696
Pazarlığa yaklaşımında karşı tarafın isteklerini göz önünde bulundurmaya çalışırım	,707
Kendi durumumun mantığını ve yararlarını göstermeye çalışırım	,726
Sorunun, daima doğrudan tartışılması eğilimindeyim	,706
Her iki tarafın da kazanç ve kayıplarının adil bir bileşimini bulmaya çalışırım	,707
Aramızdaki farklılıkların hemen giderilmesine çalışırım	,679
Sevimsiz görüldüğüm bir durum yaratmaktan kaçınırım	,699
Karşı tarafın duygularını yatıştırarak ilişkileri korumaya çalışırım	,705
Tüm konu ve kuşkuvarı hemen ortaya koymaya çalışırım	,715
Bazen durumumu göstermeyerek tartışma yaratmaktan kaçınırım	,725
Karşımdakinin duygularını incitmemeye çalışırım	,704
<i>İfade Sayısı: 15</i>	<i>Denek Sayısı: 171</i>
	<i>Toplam <math>\alpha</math> değeri: ,737</i>

Özet olarak iş tatmini ve çatışma yönetimi stilleri ölçeğinde yer alan ifadeler 5'li Likert dereceleme türünde hazırlanmış olup, toplam 35 maddeden oluşmaktadır. İş tatmini ölçeğinde çok memnunum 5, hiç memnun değilim 1 puan ile derecelendirilmiştir. Çatışma yönetimi stilleri anketinde ise kesinlikle katılıyorum 5, kesinlikle katılmıyorum 1 puan ile derecelendirilmiştir.

<sup>137</sup> Thomas Kennerth W., Ruble Thomas L., a.g.e, s.153



### 3.6 Verilerin Analizinde Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Verilerin analizinde, SPSS 17 Multilanguage programı kullanılmıştır. Analizlerde anketi cevaplayanların demografik özelliklerinin ve ölçeklerdeki soruların frekans dağılımlarına bakılmış, çatışma yönetim stillerinin cinsiyet ve medeni duruma göre farklılaşıp farklılaşmadığını ölçmek için bağımsız t testi, diğer demografik özelliklere göre farklılığını saptamak amacıyla da tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Kabin ekiplerinin çatışma yönetim stilleri ile iş tatminleri arasındaki ilişkiyi incelemek için Pearson korelasyon t testinden yararlanılmıştır.

### 3.7 Bulgular ve Değerlendirme

Araştırmanın bu bölümünde kabin ekip üyelerinin demografik özellikleri ve tanımlayıcı istatistiklerin sonuçları yer almaktadır.

#### 3.7.1 Demografik özellikler

Araştırmaya katılan kabin ekip üyelerinin cinsiyetlerine göre dağılımları Tablo 3.3'de gösterilmektedir. Kabinde çalışanların %70'inin kadın, %30'nun ise erkek olduğu görülmektedir ve bu dağılım beklenen bir durumdur. Tüm havayolu işletmelerinde bu meslek kolunda hem başvuranların çoğu kadındır hem de işletmeler çoğunlukla kadınları tercih etmektedirler.

**Tablo 3.3: Cinsiyetlere Göre Dağılım**

	Frekans	Yüzde
Kadın	120	70
Erkek	51	30
Toplam	171	100

Araştırmaya katılan kabin ekiplerinin %51'i bekâr ve %49'u evlidir. (Tablo 3.4)

**Tablo 3.4: Medeni Durumlara Göre Dağılım**

	Frekans	Yüzde
Bekâr	87	51
Evli	84	49
Toplam	171	100

Araştırmaya katılan kabin çalışanlarının yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 3.5) çalışanların yarısından fazlasının (%51) 25-29 yaş aralığında oldukları görülmüştür. 30 ile 34 yaş arasında olanlar %30'i oluştururken, 35 ile 39 yaş arası olanlar %11, 20 ile 24 arası ve 40 yaş üstü olanlar %4 oranlarındadırlar. THY'de kabin memuru ve kabin amiri ihtiyaca göre alındığından yaş ve çalışma süresi aralıkları dar tutulmuştur. İhtiyaca göre pozisyonlar doldurulduğundan dolayı kişilerin kurumsal sicillerinde bir sorun yok ise kıdem sıralamasına göre görev almaktadırlar.

**Tablo 3.5: Yaşlara Göre Dağılım**

	Frekans	Yüzde
20-24	7	4
25-29	87	51
30-34	51	30
35-39	19	11
40 yaş ve üzeri	7	4
Toplam	171	100

Araştırmaya katılan kabin ekibi üyelerinin çalışma sürelerine bakıldığında (Tablo 3.6) %43'ünün 1-5 yıl aralığında işletmede çalışan kişiler olduğunu, 6 ile 10 yıl arasında çalışanların ise %35 oranında olduğu görülmektedir. 11-15 yıl çalışma süresi %9 oranındayken, çalışma süresi 3-12 ay arasındakilerle 15 yıl üzerinde olanlar sırasıyla %7 ve %6 oranındadırlar.

**Tablo 3.6: Kabin Ekip Üyesi Olarak Çalışma Süresi**

	Frekans	Yüzde
3-12 Ay	12	7
1-5 Yıl	72	43
6-10 yıl	60	35
11-15	15	9
15 yıl ve üzeri	11	6
Toplam	171	100,0

Araştırmaya katılan kabin ekip üyelerinin eğitim düzeylerine bakıldığında Tablo 3.7'deki sonuçlar görülmektedir. Üniversite mezunlarının büyük çoğunluğu (%73) oluşturduğu üyelerin %18'i lise mezunudur. %7'si yüksek lisans ve %2'si de doktora yapmışlardır. Sadece son beş yıldır üniversite mezuniyeti şartı aranıyor olmasına rağmen büyük çoğunluğun üniversite mezunu olmasının sebebi THY'nin de büyüme oranlarının son beş yılda katlanması olarak gösterebiliriz.

**Tablo 3.7: Eğitim Düzeylerine Göre Dağılım**

	Frekans	Yüzde
Lise	31	18
Üniversite	124	73
Yüksek Lisans	12	7
Doktora	4	2
Toplam	171	100

Araştırmaya katılan kabin ekip üyelerinin şirket içindeki görevlerine ilişkin dağılım Tablo 3,8'de gösterilmektedir. Tabloda belirtilen Z (%8), Y (%19) ve E (%40) sınıfları kabin memurlarını, B (%18) ve K (%11) sınıfları kabin amirlerini, P (%4) ise sorumlu kabin amirlerini göstermektedir.

**Tablo 3.8: Görevlerine Göre Dağılım**

	Frekans	Yüzde
Z Sınıfı	14	8
Y Sınıfı	32	19
E Sınıfı	69	40
B Sınıfı	31	18
K Sınıfı	19	11
P Sınıfı	6	4
Toplam	171	100,0

### 3.7.2 Tanımlayıcı Analizler

Araştırmamıza katılan kabin ekip üyelerinin iş tatminleri ve çatışma yönetim stillerine ilişkin tanımlayıcı analizleri Tablo 3.9'da gösterilmektedir.

Kabin ekip üyelerinin iş tatminlerinin ortalamasının 3,40 olduğu görülmektedir ve bu da orta düzeyde bir iş tatminini göstermektedir. İçsel ve dışsal iş tatminlerinin ise sırasıyla 3,62 ve 3,07 olduğu görülmektedir. Bu durumda kişilerin işlerinden duydukları içsel tatminlerinin dışsal tatminlerinden daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Çalışanlarda dışsal tatmin kişilerin astları ve üsteleriyle olan ilişkilerinde, işletmeye ve yöneticilere karşı olan fikirlerini göstermektedir. Çatışma yönetimi stillerine bakıldığında ise ortalamaların rekabet davranışı için 3,90, uzlaşma davranışı için 3,91, kaçınma davranışı için 3,54, uyum davranışı için 4,13 ve işbirliği davranışı için 3,63 olduğu görülmektedir. Kabin ekip üyelerinde en sık görülen davranış stiline uyum davranışı olduğu görülmektedir. Uyum davranışına sahip kişilerin taviz vermeye yatkın kişiler oldukları düşünülürse bu sonucun çok da olumlu bir sonuç olmadığını belirtebiliriz. Rekabet davranışının tam tersi olan uyum davranışına sahip kişiler bencil olmayan davranışlar sergiledikleri gibi kendi tatminleri için uğraşmazlar ancak zayıf olarak görülebilmektedir.

**Tablo 3.9: Tanımlayıcı Analiz Sonuçları**

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma
Uyum Stili	171	2,67	5,00	4,1345	,46804
Uzlaşma Stili	171	2,67	5,00	3,9103	,53237
Rekabet Stili	171	2,00	5,00	3,9006	,67823
İşbirliği	171	2,00	5,00	3,6316	,73302
İçsel İş Tatmini	171	2,25	4,67	3,6262	,48863
Kaçınma Stili	171	1,67	5,00	3,5380	,86263
İş Tatminleri	171	1,80	4,80	3,4038	,56670
Dışsal İş Tatmini	171	1,13	5,00	3,0702	,78075

### 3.7.3. Hipotez Testleri

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek için bağımsız t testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Pearson korelasyon testinden yararlanılmıştır.

Yapılan bağımsız t testinden elde edilen sonuçlar (Tablo 3.10) doğrultusunda, araştırmamıza katılan kabin ekip üyelerinin çatışma yönetimi stillerinin cinsiyete göre farklılık göstermediği saptanmıştır. Rekabet, uzlaşma, kaçınma, uyum ve işbirliği davranışlarının cinsiyete göre  $p=0,254$ ;  $0,228$ ;  $0,350$ ;  $0,106$ ;  $0,582$   $\square$   $0,05$  olduğundan H1 hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 3.10: Çatışma Yönetim Stillерinin Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını İnceleyen Bağımsız t test Sonuçları**

		F	Sig.	t	df	Sig. (2 tailed)
Rekabet Davranışı	Varyanslar eşit	1,310	,254	,639	169	,524
	Varyanslar eşit değil			,674	107,160	,501
		F	Sig.	t	df	Sig. (2 tailed)
Uzlaşma Davranışı	Varyanslar eşit	1,461	,228	,447	169	,655
	Varyanslar eşit değil			,423	84,030	,673
		F	Sig.	t	df	Sig. (2 tailed)
Kaçınma Davranışı	Varyanslar eşit	,877	,350	-,883	169	,378
	Varyanslar eşit değil			-,873	91,909	,385
		F	Sig.	t	df	Sig. (2 tailed)
Uyum Davranışı	Varyanslar eşit	2,643	,106	,663	169	,508
	Varyanslar eşit değil			,606	78,423	,546
		F	Sig.	t	df	Sig. (2 tailed)
İşbirliği Davranışı	Varyanslar eşit	,304	,582	,427	169	,670
	Varyanslar eşit değil			,430	95,997	,668

**Tablo 3.11: Çatışma Yönetim Stillерinin Medeni Duruma Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını İnceleyen Bağımsız t test Sonuçları**

		F	Sig.	t	df	Sig. (2 tailed)
Rekabet Davranışı	Varyanslar eşit	4,667	,032*	-2,763	169	,006*
	Varyanslar eşit değil			-2,773	164,165	,006*
		F	Sig.	t	df	Sig. (2 tailed)
Uzlaşma Davranışı	Varyanslar eşit	,059	,809	1,383	169	,168
	Varyanslar eşit değil			1,385	168,852	,168
		F	Sig.	t	df	Sig. (2 tailed)
Kaçınma Davranışı	Varyanslar eşit	,302	,584	1,338	169	,183
	Varyanslar eşit değil			1,338	168,752	,183
		F	Sig.	t	df	Sig. (2 tailed)
Uyum Davranışı	Varyanslar eşit	,818	,367	-,446	169	,656
	Varyanslar eşit değil			-,447	167,508	,655
		F	Sig.	t	df	Sig. (2 tailed)
İşbirliği Davranışı	Varyanslar eşit	5,844	,017*	-1,173	169	,243
	Varyanslar eşit değil			-1,178	162,789	,241

Araştırmamıza katılan kabin ekiplerinin çatışma yönetimi stillerinin medeni durumlarına göre farklılaşp farklılaşmadığınıın saptanması için yapılan bağımsız t testinin sonuçları Tablo 3.11'de görölmektedir.

Buna göre kabin ekiplerinin çatışma yönetimi stillerinde rekabet ve işbirliği davranışlarında kişilerin medeni durumuna göre farklılık gösterdiği ancak diğer üç davranışta medeni durumun bir etkisi olmadığı saptanmıştır. Evli olan kişilerin rekabet puanları yüksekken bekâr kişilerin daha işbirlikçi bir davranış sergiledikleri görülmektedir. Rekabet ve işbirliği için sırasıyla  $p=0,32$ ;  $0,17 < 0,05$ 'dir. Uzlaşma, kaçınma ve uyum davranışları için ise sırasıyla  $p=0,809$ ;  $0,585$ ;  $0,367 > 0,05$ dir. H2 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Yapılan ANOVA testinden elde edilen sonuçlar (Tablo 3.12) doğrultusunda, araştırmamıza katılan kabin ekiplerinin çatışma yönetimi stillerinin yaşlarına göre farklılık göstermediği saptanmıştır. ( $P=0,211$ ;  $P=0,565$ ;  $P=0,242$ ;  $P=0,118 > 0,05$  ve  $P=0,038 < 0,05$ ) H3 hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 3.12: Çatışma Yönetim Stillерinin Yaşа Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını İnceleyen ANOVA testi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	df	F	p
Rekabet Davranışı	Gruplar Arası	2,692	4	1,479	,211
	Toplam	78,199	170		
Uzlaşma Davranışı	Gruplar Arası	,845	4	,741	,565
	Toplam	48,181	170		
Kaçınma Davranışı	Gruplar Arası	4,080	4	1,383	,242
	Toplam	126,503	170		
Uyum Davranışı	Gruplar Arası	1,604	4	1,868	,118
	Toplam	37,240	170		
İşbirliği Davranışı	Gruplar Arası	5,399	4	2,607	,038*
	Toplam	91,345	170		

Yapılan ANOVA testinden elde edilen sonuçlar (Tablo 3.13) doğrultusunda, araştırmamıza katılan kabin ekiplerinin çatışma yönetimi stillerinin eğitim düzeylerine göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Kişilerin eğitim düzeyleri yükseldikçe daha uzlaşmacı bir davranış sergiledikleri görülmüştür. ( $p=0,272$ ;  $p=0,148$ ;  $p=0,184 > 0,05$  ve  $p=0,20$ ;  $p=0,006 < 0,05$ ) H4 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.



**Tablo 3.13: Çatışma Yönetim Stillерinin Eğitime Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını İnceleyen ANOVA testi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	df	F	p
Rekabet Davranışı	Gruplar Arası	1,803	3	1,314	,272
	Toplam	78,199	170		
Uzlaşma Davranışı	Gruplar Arası	1,515	3	1,807	,148
	Toplam	48,181	170		
Kaçınma Davranışı	Gruplar Arası	7,220	3	3,369	,020*
	Toplam	126,503	170		
Uyum Davranışı	Gruplar Arası	1,060	3	1,630	,184
	Toplam	37,240	170		
İşbirliği Davranışı	Gruplar Arası	6,592	3	4,330	,006*
	Toplam	91,345	170		

Tukey testi sonuçları incelendiğinde yüksek lisans mezunları ile diğer eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yüksek lisans mezunlarının diğer kabin ekip üyelerine göre daha düşük işbirliği davranış puanları vardır.

**Tablo 3.14: Eğitim İçin İşbirliği Davranışı Tukey Tablosu**

			Farklılık	Std. Sapma	P
Tukey HSD	Lise	Üniversite	,02419	,14305	,998
		Yüksek Lisans	<b>,71595*</b>	,24220	,019
		Doktora	-,47849	,37848	,587
	Üniversite	Lise	-,02419	,14305	,998
		Yüksek Lisans	<b>,69176*</b>	,21537	,009
		Doktora	-,50269	,36190	,508
	Yüksek Lisans	Lise	<b>-,71595*</b>	,24220	,019
		Üniversite	<b>-,69176*</b>	,21537	,009
		Doktora	<b>-1,19444*</b>	,41130	,022
	Doktora	Lise	,47849	,37848	,587
		Üniversite	,50269	,36190	,508
		Yüksek Lisans	<b>1,19444*</b>	,41130	,022

Kabin ekibi olarak görev alabilmek için üniversite mezuniyeti şartı vardır. Daha önceki iş deneyimi veya yüksek lisans, doktora gibi dereceler dikkate alınmaz. Kabin ekipleri arasında yüksek lisans yapanlar genelde iş değiştirme fikrine sahip kişilerken kabin ekibi olarak işe devam edip doktora yapanlar sadece kendini geliştirmek için doktora yapmaktadırlar.

Çatışma yönetimi stillerinin çalışma süreleri göre farklılaşp farklılaşmadığının incelenmesi için yapılan ANOVA analizi sonuçları Tablo 3.15'de görüldüğü gibidir. ( $p=0,104$ ;  $p=0,104$ ;  $p=0,328 > 0,05$  ve  $p=0,048$ ;  $p=0,12 < 0,05$ )  $H_5$  hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

**Tablo 3.15: Çatışma Yönetim Stillерinin Çalışma Sürelerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını İnceleyen ANOVA testi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	df	F	p
Rekabet Davranışı	Gruplar Arası	3,519	4	1,955	,104
	Toplam	78,199	170		
Uzlaşma Davranışı	Gruplar Arası	2,684	4	2,448	,048*
	Toplam	48,181	170		
Kaçınma davranışı	Gruplar Arası	9,417	4	3,338	,012*
	Toplam	126,503	170		
Uyum Davranışı	Gruplar Arası	1,674	4	1,953	,104
	Toplam	37,240	170		
İşbirliği Davranışı	Gruplar Arası	2,497	4	1,166	,328
	Toplam	91,345	170		

P değeri hem uzlaşma hem de kaçınma davranışı için 0,05'in altında olmasına rağmen Tukey testleri sadece uzlaşma davranışı için farklılık olduğunu göstermiştir. Tablo 3.16'da uzlaşma davranışı için Tukey test sonuçları görülmektedir. Tabloya göre çalışma süresi 3 ile 12 ay arası olan kabin ekip üyeleri ile 6 ile 10 yıl ve 15 yıl üzeri çalışma süresine sahip üyeler ile arasında farklılık görülmektedir. Çalışma süresi 3-12 arası olanların uzlaşma davranış puanları daha yüksektir.

**Tablo 3.16: Çalışma Süreleri İçin Uzlaşma Davranışı Tukey Tablosu**

			Farklılık	Std. Sapma	P
Tukey HSD	3-12 Ay	1-5 Yıl	,41667	,16324	,084
		6-10 yıl	<b>,47222*</b>	,16555	,039
		11-15	,45833	,19992	,152
		15 yıl ve üzeri	<b>,60606*</b>	,21853	,048
	1-5 Yıl	3-12 Ay	-,41667	,16324	,084
		6-10 yıl	,05556	,09151	,974
		11-15	,04167	,14469	,998
		15 yıl ve üzeri	,18939	,16948	,797
	6-10 yıl	3-12 Ay	<b>-,47222*</b>	,16555	,039
		1-5 Yıl	-,05556	,09151	,974
		11-15	-,01389	,14730	1,000
		15 yıl ve üzeri	,13384	,17171	,936
	11-15	3-12 Ay	-,45833	,19992	,152
		1-5 Yıl	-,04167	,14469	,998
		6-10 yıl	,01389	,14730	1,000
		15 yıl ve üzeri	,14773	,20505	,952
15 yıl ve üzeri	3-12 Ay	<b>-,60606*</b>	,21853	,048	
	1-5 Yıl	-,18939	,16948	,797	
	6-10 yıl	-,13384	,17171	,936	
	11-15	-,14773	,20505	,952	

Yapılan ANOVA testinden elde edilen sonuçlar (Tablo 3.17) doğrultusunda, araştırmamıza katılan kabin ekiplerinin çatışma yönetim stillerinin görevlerine göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Rekabet, kaçınma ve işbirliği davranışları için  $p=0,046$ ;  $p=0,014$ ;  $p=0,042<0,05$  olarak görülmektedir. Uzlaşma ve uyum için ise  $p=0,054$ ;  $p=0,061 > 0,05$   $H_0$  hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

**Tablo 3.17: Kabin Ekip Üyelerinin Görevlerinin Çatışma Yönetim Stilleri Üzerine Etkisine Yönelik ANOVA Analizi Sonuçları**

		Kareler Toplamı	df	F	p
Rekabet Davranışı	Gruplar Arası	5,118	5	2,311	,046
	Toplam	78,199	170		
Uzlaşma Davranışı	Gruplar Arası	3,045	5	2,226	,054
	Toplam	48,181	170		
Kaçınma Davranışı	Gruplar Arası	10,350	5	2,940	,014
	Toplam	126,503	170		
Uyum Davranışı	Gruplar Arası	2,289	5	2,161	,061
	Toplam	37,240	170		
İşbirliği Davranışı	Gruplar Arası	6,122	5	2,367	,042
	Toplam	91,345	170		

Rekabet ve kaçınma davranışları için Tablo 18 ve Tablo 19'da Tukey test sonuçları görülmektedir. Buna göre rekabet davranışı için (Tablo 18) K sınıfı ile Z sınıfı arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Görevlerine göre Z sınıfı kabin ekipleri işe yeni başlayan en fazla bir senelik kabin memurlarını oluştururken K sınıfı ise P sınıfı olmak için son terfisini bekleyen kıdemli kabin amirleridir. Her iki grubunda bir üst pozisyon için kendini kanıtlaması gereken performans süreci vardır. Bu durumda iki tarafında daha rekabetçi bir yapı sergiliyor olması beklenebilecek bir durumdur.

Kaçınma davranışı için ise E ve B sınıfları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. E sınıfı kıdemli kabin memurluğu yapan ortalama 3 ve 6 senedir çalışan ekiplerdir. B sınıfı ise yeni kabin amiri olmuş E sınıfının terfi aldıktan sonraki pozisyonudur. B sınıfı kabin amirleri yöneticilik konumuna yeni geçmiş olduğundan çatışmalarda kaçınma davranışı sergilemesi beklenen bir sonuçtur.

**Tablo 18: Görevlere Göre Rekabet Davranışı Tukey Tablosu**

			Farklılık	Std. Sapma	P
Tukey HSD	Z Sınıfı	Y Sınıfı	-,48661	,21326	,207
		E Sınıfı	-,32643	,19508	,551
		B Sınıfı	-,30415	,21430	,715
		K Sınıfı	<b>-,72180*</b>	,23441	,029
		P Sınıfı	-,53175	,32474	,575
	Y Sınıfı	Z Sınıfı	,48661	,21326	,207
		E Sınıfı	,16018	,14234	,870
		B Sınıfı	,18246	,16772	,886
		K Sınıfı	-,23520	,19275	,826
		P Sınıfı	-,04514	,29607	1,000
	E Sınıfı	Z Sınıfı	,32643	,19508	,551
		Y Sınıfı	-,16018	,14234	,870
		B Sınıfı	,02228	,14390	1,000
		K Sınıfı	-,39537	,17243	,203
		P Sınıfı	-,20531	,28326	,979
	B Sınıfı	Z Sınıfı	,30415	,21430	,715
		Y Sınıfı	-,18246	,16772	,886
		E Sınıfı	-,02228	,14390	1,000
		K Sınıfı	-,41766	,19390	,265
		P Sınıfı	-,22760	,29683	,973
K Sınıfı	Z Sınıfı	<b>,72180*</b>	,23441	,029	
	Y Sınıfı	,23520	,19275	,826	
	E Sınıfı	,39537	,17243	,203	
	B Sınıfı	,41766	,19390	,265	
	P Sınıfı	,19006	,31166	,990	
P Sınıfı	Z Sınıfı	,53175	,32474	,575	
	Y Sınıfı	,04514	,29607	1,000	
	E Sınıfı	,20531	,28326	,979	
	B Sınıfı	,22760	,29683	,973	
	K Sınıfı	-,19006	,31166	,990	

**Tablo 3.19: Görevlere Göre Kaçınma Davranışı Tukey Tablosu**

			Farklılık	Std. Sapma	P
Tukey HSD	Z Sınıfı	Y Sınıfı	,22173	,26885	,963
		E Sınıfı	,16149	,24594	,986
		B Sınıfı	,73886	,27017	,074
		K Sınıfı	,59398	,29552	,341
		P Sınıfı	,35714	,40940	,953
	Y Sınıfı	Z Sınıfı	-,22173	,26885	,963
		E Sınıfı	-,06024	,17945	,999
		B Sınıfı	,51714	,21144	,147
		K Sınıfı	,37226	,24300	,644
		P Sınıfı	,13542	,37326	,999
	E Sınıfı	Z Sınıfı	-,16149	,24594	,986
		Y Sınıfı	,06024	,17945	,999
		B Sınıfı	<b>,57737<sup>*</sup></b>	,18141	,021
		K Sınıfı	,43249	,21738	,353
		P Sınıfı	,19565	,35711	,994
	B Sınıfı	Z Sınıfı	-,73886	,27017	,074
		Y Sınıfı	-,51714	,21144	,147
		E Sınıfı	<b>-,57737<sup>*</sup></b>	,18141	,021
		K Sınıfı	-,14488	,24446	,991
		P Sınıfı	-,38172	,37421	,911
	K Sınıfı	Z Sınıfı	-,59398	,29552	,341
		Y Sınıfı	-,37226	,24300	,644
		E Sınıfı	-,43249	,21738	,353
		B Sınıfı	,14488	,24446	,991
		P Sınıfı	-,23684	,39291	,991
P Sınıfı	Z Sınıfı	-,35714	,40940	,953	
	Y Sınıfı	-,13542	,37326	,999	
	E Sınıfı	-,19565	,35711	,994	
	B Sınıfı	,38172	,37421	,911	
	K Sınıfı	,23684	,39291	,991	

Çatışma yönetimi stilleri ile iş tatminleri arasındaki ilişkiyi incelemek için Pearson korelasyon analizine başvurulmuştur. Yapılan analiz sonucu rekabet davranışı ile anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. ( $p=0,950 > 0,05$ )

**Tablo 3.20: Kabin Ekip Üyelerinin İş Tatminlerinin Rekabet Davranışı Üzerine Etkisine Yönelik Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları**

		İş Tatmini	Rekabet Davranışı
İş Tatmini	Pearson Korelasyon	1	0,005
	p		,950
	Toplam	171	171
Rekabet Davranışı	Pearson Korelasyon	0,005	1
	p	,950	
	Toplam	171	171

Yapılan analiz sonucu iş tatmini yüksek olan kişilerin daha uzlaşmacı bir tavır sergiledikleri görülmektedir. ( $p=0,000 < 0,05$ ) Korelasyon değeri olan 0,457 bize bu ilişkinin orta düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir.

**Tablo 3.21: Kabin Ekip Üyelerinin İş Tatminlerinin Uzlaşma Davranışı Üzerine Etkisine Yönelik Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları**

		İş Tatmini	Uzlaşma Davranışı
İş Tatmini	Pearson Korelasyon	1	,457**
	p		,000
	Toplam	171	171
Uzlaşma Davranışı	Pearson Korelasyon	,457**	1
	p	,000	
	Toplam	171	171

Yapılan analiz sonucu iş tatmini ile kişilerin kaçınma davranışı arasında pozitif yönde bir ilişki görülmektedir. ( $p=0,000 < 0,05$ ) Korelasyon değeri 0,361 olması ilişkinin pozitif yönde olmasıyla birlikte güçlü bir ilişki olmadığını göstermektedir. (Tablo 3.22)

**Tablo 3.22: Kabin Ekip Üyelerinin İş Tatminlerinin Kaçınma Davranışı Üzerine Etkisine Yönelik Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları**

		İş Tatmini	Kaçınma Davranışı
İş Tatmini	Pearson Korelasyon	1	,361**
	p		,000
	Toplam	171	171
Kaçınma Davranışı	Pearson Korelasyon	,361**	1
	p	,000	
	Toplam	171	171

Yapılan analiz sonucu uyum davranışı ile iş tatminleri arasında pozitif yönde ilişki görülmektedir. ( $p=0,000<0,05$ ) Korelasyon değeri 0,297 olduğundan bu pozitif ilişkinin güçlü bir ilişki olmadığı görülmektedir.

**Tablo 3.23: Kabin Ekip Üyelerinin İş Tatminlerinin Uyum Davranışı Üzerine Etkisine Yönelik Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları**

		İş Tatmini	Uyum Davranışı
İş Tatmini	Pearson Korelasyon	1	,297**
	p		,000
	Toplam	171	171
Uyum Davranışı	Pearson Korelasyon	,297**	1
	p	,000	
	Toplam	171	171

Yapılan analiz sonucu işbirliği davranışı ile iş tatminleri arasında pozitif yönde ilişki görülmektedir. ( $p=0,000<0,05$ ) İşbirliği davranışının korelasyon değeri 0,192 olduğundan pozitif yöndeki bu ilişkinin güçlü bir ilişki olmadığını belirtebiliriz.



**Tablo 3.24: Kabin Ekip Üyelerinin İş Tatminlerinin İşbirliği Davranışı Üzerine Etkisine Yönelik Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları**

		İş Tatmini	İşbirliği Davranışı
İş Tatmini	Pearson Korelasyon	1	,192**
	p		,000
	Toplam	171	171
İşbirliği Davranışı	Pearson Korelasyon	,192**	1
	p	,000	
	Toplam	171	171

İş tatmininin çatışma yönetim stilleri ile korelasyon analizine bakıldığından rekabetçi davranış dışında tüm davranış tarzları ile pozitif yönde bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Öte yandan korelasyon değerlerinin 0 ile 0,5 arasında değişiyor olması kişilerin iş tatminleri ile çatışma yönetim stilleri arasındaki ilişkinin pozitif yönde olduğu halde beklenen güçlü ilişkiye sahip olmadığını göstermektedir. Buna göre H7 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

### 3.9 Araştırmadan Elde Edilen Sonuçlar

İşletmelerde görev alan tüm çalışanların belirli bir çatışma yönetim stili vardır ve buna göre davranırlar. Thomas'ın beş farklı boyutta değerlendirdiği çatışma yönetim stillerinin kişilerin demografik özelliklerden ve iş tatminlerinden etkilenebileceği düşünülmüştür. Araştırmamıza konu olan kabin ekiplerinin, sürekli farklı kişilerle çalışması ve yalnız çalışabilme olanağının olmaması çatışmaların sık sık gündeme gelmesine neden olmaktadır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir.

Kabin ekip üyelerinin çatışma yönetim stillerinin, cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Buna göre kabin ekip üyeleri arasında ortaya çıkan çatışmaların yönetiminde kişilerin sergiledikleri davranışlarla cinsiyetlerinin ilgisi olmadığı söylenebilir. Bilimsel olmayan genel kanı her zaman erkek kabin ekip

üyelerinin daha uzlaşmacı bayanların ise daha rekabetçi bir yapıya sahip olduğu yönünde ise de yapılan araştırma böyle bir sonuç ortaya koymamıştır.

Kabin ekip üyelerinin medeni durumlarına bakılarak çatışma yönetim stilleri değerlendirildiğinde anlamlı bir farklılık görülmüştür. Evli kişilerin daha rekabetçi bir tavır sergilediği görülmektedir. Bunun sebebi olarak ise işin zamansız ve yoğun düzeninin evlilik sürecinde yaşattığı zorluklar olduğunu söyleyebiliriz. Eşini ve çocuklarını düzenli olarak göremeyen kabin ekiplerinin özellikle çalışma sırasında daha rekabetçi bir tavır sergiledikleri görülmüştür. Öte yandan bu meslek grubu için genel kanı evlilik ile birlikte yürütülebilecek uygun bir meslek olmadığı yönündedir. Özellikle kadın çalışanlar hem işinde hem evliliğinde iyi olduğunu kanıtlamak ihtiyacı hissetmektedirler.

Kabin ekip üyelerinin yaşları ile çatışma yönetim stilleri arasında bir farklılık görülmediği belirlenmiştir. İşin belli standartları olması ve işe giriş yaşının 20 ile 28 yaş gibi geniş bir aralıkta olmasından dolayı ve herkesin aynı düzeyden başlaması bu farklılığın olmasını engellemektedir. Herkesin belli görevleri olduğundan yaşı ne olursa olsun verilen görev yapılmaktadır.

Kabin ekip üyelerinin eğitim düzeylerine bakıldığında yüksek lisans yapmış kişilerin tüm diğer eğitim düzeyine sahip kişilerle arasında işbirliği davranışı puanlarının diğer eğitim düzeyindeki kişilere göre daha düşük olduğu gözükmektedir. Bunun da nedeninin yüksek lisans yapan kişilerde işini değiştirme gibi bir düşünce olduğundan bu süreçte daha işbirliğinden uzak bir tavır sergiledikleri düşünülmektedir.

Çalışmamızın diğer bulgusu da kişiler kıdemli kabin memuru iken işinde daha hâkim bir tavır sergilerlerken yeni kabin amiri olduklarında daha çekingen bir yapı göstermektedirler. Kabin memuru olarak görev aldığı dönemde, yapılan hataları fark eden, uyarıcı ve yol gösteren bir amire sahipken artık bu pozisyona kendileri geçtiklerinde yöneticiliğin zorluklarını anlamaya başlamaktadırlar. Her kişi yöneticilik yeteneğine sahip olmadığından yeni kabin amirleri çatışma durumunda kaçınma tavrı gösterebilmektedir. Öte yandan Z sınıfı kabin memurları ile K sınıfı kabin amirleri arasında rekabet davranışı açısından anlamlı bir farklılık görülmektedir. Bunun sebebi

ise Z sınıfının yeni işine uyum sağlarken geçirdiği dönem ile son terfisini bekleyen K sınıfı kabin amirlerinin daha rekabetçi bir tutum sergilemektedir.

Kabin ekip üyelerinin iş tatminleri ile çatışma yönetim stilleri arasında ilişkiye bakıldığında, iş tatminleri ile rekabet stili arasında bir ilişki olmadığı ancak uzlaşma, uyum, kaçınma ve işbirliği stilleri arasında pozitif ilişki olduğu görülmektedir. İş tatminleri yüksek olan kişilerin daha uzlaşmacı, uyumlu ve işbirlikçi bir tavır sergilemesi beklenen bir sonuçtur ancak kaçınma stiline aynı şekilde pozitif ilişkiye sahip olması beklenmemektedir. İş tatminlerinde maddi değerlere önem veren kişilerin işlerini kaybetmek korkusu ile çatışmalarda daha çekingen bir tavır içinde kaçınma davranışı gösterecekleri düşünülebilir.

Yapılan araştırma sonucunda kabin ekip üyelerinin içsel tatminlerinin ortalamanın üstünde olduğu ancak dışsal tatminlerinin orta düzeyde olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan kabin ekip üyelerinin işlerinden memnun olup ast-üst ilişkisi açısından daha düşük bir tatmine sahip olmaları önemli bir bulgudur.

Çalışmamızda ekip üyelerinin çatışma yönetim stillerinin cinsiyetlerine, medeni durumlarına, eğitim düzeylerine, yaşlarına, görevlerine, çalışma sürelerine ve iş tatminlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesine çalışılmıştır. Bunun ekiplerdeki çatışma yönetim stilleri hakkında ayrıntılı bilgiler elde edilmesinde ve gerekli tespitler yapılmasında yararlı olduğu düşünülmektedir.

## SONUÇ

Dünyanın gelişmede gösterdiği hız, gelinen bu noktada insanların birlikte hareket etmesi gereği yadsınamaz bir kaide olmuştur. Değişim gerçekleştikçe ortaya çıkan yeni ihtiyaçlar tek bir kişinin çalışması ile olmamaktadır. Karmaşık sistemler sadece teknolojik yapılarda değil sosyal yapılarda da ortaya çıkmaktadır. Kültürlerin iç içe geçtiği, iletişimde mesafelerin önemsiz olduğu bir zamanda beraber çalışmak bir gerekliliktir. Bu gerekliliklerin getirdiği birlikte çalışma olgusu ise kişisel olarak anlaşmaktan değil profesyonel bir ekip olmaktan geçmektedir.

İşletmeler ortaya koydukları hizmetlerin kusursuz olması için doğru kişilerden oluşmuş ekiplere ihtiyaç duymaktadırlar. İnsan kaynağını doğru kullanabilmek işletmenin hedeflerine ulaşabilmesinin asıl şartıdır. Ekip olarak çalışan kişiler eğer gerçekten ekip olmayı başarmışlarsa beraber çalışmanın verdiği kuvvetten yararlanacak, sürekli fikir alışverişinde bulunacak ve gayret sarf etmekten korkmayacaktır. Kişisel yeteneklerini ekip içinde kullanmak ve belirlenen hedeflere ulaşmak bu kişiler için önemli bir motivasyon kaynağıdır. Çalışma ortamlarında buna sahip olan çalışanlarda yüksek iş tatmini görülmektedir. İşletmelerde uygun çalışma ortamını, ulaşılabilir ancak zorlayıcı hedefleri ve doğru bir ödül sistemini sağlayabiliyorlarsa ekiplerin başarısız olması için herhangi bir neden doğmayacaktır.

Öte yandan sosyal bir varlık olan insanın bulunduğu ortamda sürekli bir düzen olması, kendi iradesine ve farklı standartlara sahip kişilerin bir araya gelmesi sonucu fikir ayrılıklarının yaşanmaması mümkün olamamaktadır. İnsanlar ortaya çıkan durumlara karşı farklı farklı tepkiler vermektedirler. Buradan anlaşılacağı üzere çatışmalar doğal bir sonuçtur. İnsan doğası gereği kendini ve yakınlarını koruma içgüdüsüne sahiptir. İş ortamında kendinin veya ekibinin haklı olduğuna inanan bir kişi fikrini savunmak isteyecektir ancak kimi kişiler çatışma yaşamaktan çekinmez ve fikirlerine sahip çıkarken kimisi savunmasını sonuna kadar devam ettiremeyecek ve geri çekilecektir.

Günümüzde ortaya çıkan bu çatışmaları iyi analiz edebilen, tarafları memnun edecek çözümler ortaya koyabilen ve aynı anda ortaya koyduğu hizmetin kalitesini bozmayan işletmeler yükselmektedir. İnsan kaynağını doğru yöneten yöneticilerin çalışanları ile

güvensizliği olmadığından yapılacak yeni atılımlar ve yatırımlara kolayca odaklanma şansı vardır.

Araştırmamıza konu olan havayolu işletmelerinin ise insan kaynağını neredeyse hatasız yönetmeleri gerekmektedir. Tek bir eksik parçanın ölümcül kazalara bile yol açma ihtimali olan bir iş kolunda iletişim ve ekip bütünlüğü olmazsa olmazdır. Yöneticisinden bagaj yüklemecisine kadar sürekli dikkat isteyen bir operasyon olan havayolu taşımacılığı itibarlı olduğu kadar yüksek riskli bir alandır. Yolcuyu ulaşmak istediği noktaya götürüp bagajlarını tekrardan geri teslim edene kadar durmaksızın işleyen bir süreç olan havayolu taşımacılığında göz önüne en çok çıkan kişiler kabin ekipleridir. Uçak deyince akla gelen ilk kişilerin kabin ekiplerinin olması bu kişilerin yaptıkları işe daha çok dikkat çekmektedir.

Asıl görevleri yolcu güvenliği olan kabin ekipleri tamamıyla kapalı, arzu edilen bir anda uzaklaşma ihtimalinin olmadığı bir alanda kişilerin ayaklarının yerde olmadığı hissiyatını konfora çevirebilmek için uğraşan öncelikli kişilerdir. İkram ve uçak içi eğlendirici sistemlerin desteği ile mesafeleri kısaltan uçaklarda havayolu şirketlerinin müşteriye ulaşan son kişileridir. Kabin ekipleri adından da anlaşılacağı üzere her daim ekiptirler. Üstelik sürekli değişim halinde olan ekiplerdir. Her belirlenmiş uçuş operasyonunda farklı kişilerle çalışan kabin ekiplerinde çatışmaların çözümleri çok hızlı olmalıdır. Kabin ekibinde bir sorun olduğunda ikramın mükemmel olması, koltukların çok rahat olması veya istenilen her filmi izleme şansının olmasının yolcu için hiçbir önemi kalmamaktadır. Kabin ekiplerinin tek başlarına çalışma olanağı olmadığı gibi yüksek risk oranı olan bir iş dalında olmaları sebebiyle kişisel kararlar almaları mümkün değildir. Farklı kültürlerden yetişen, farklı yaşam standartlarına sahip bu kişiler uçak içersinde bir bütüne dönüşür ve aynı hedef için çalışırlar.

Kabin ekiplerinde ast üst ilişkisi bazı durumlarda fikirlerin ortaya açıkça konamamasına ve tehlikelerin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Dolayısıyla uçuş operasyonları sırasında herkesin görevlerini tam gerçekleşmesi için ellerinde geleni yapmasının yanı sıra gerektiği durumda görüşünü ortaya koyabilmesi gerekmektedir. Doğru ekip liderleri ekiplerinde bu açık görüşlülüğü sağlayabilen kişidir. Kabin amirlerin sürekli farklı kişilerden oluşan ekiplerde çatışmaların iletişimsizliğe dönüşmesini engelleyecek, adil

ve demokratik bir yönetim sergilemesi gerekmektedir. İşletme yönetimi kabin ekiplerinin sadece bir servis elemanı olmadığı bilincinde olmalı, kabin ekiplerini doğru seçmeli ve uygun ekip liderleri belirlemelidir.

Çalışmamızda kabin ekiplerinin ekip olarak çalışırken yaşadıkları çatışmalar belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışanların iş tatminlerinin yaptıkları işe yansımalarına, işletme içinde yaşadıkları sıkıntıların nedenleri ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda çalışmanın ilk bölümünde ekip kavramından bahsedilip, ekip çalışmasının gerekliliklerinden ve ekip liderlerinden bahsedilmiştir. Ayrıca ekipte yer alacak kişilerin özelliklerinin ekipleri ne şekilde etkilediği anlatılmıştır. İkinci bölümde çatışma kavramı konu edilmiş ve ekiplerde ortaya çıkması muhtemel çatışmalardan bahsedilmiştir. Bu çatışmaların analizinde ve çözümünde ekip liderlerinin önemi ortaya konmaya çalışılmıştır. Son bölümde ise kabin ekiplerinde görev alan kabin memurları ve kabin amirlerinin belirlenmiş rollerinden ve bu rollerin gerekliliklerinden bahsedilip THY’de çalışan kabin ekipleriyle yapılan anket sonuçları analiz edilmiştir. Demografik özellikleri ve iş tatminlerinin ışığında kişilerin çatışma yönetim stilleri ve çatışmaların kaynağı belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma tek bir işletmede gerçekleştirildiği için sektöre bir genelleme yapılması amaçlanmamış sadece araştırmanın gerçekleştirildiği işletmedeki kabin ekip üyeleri arasında çıkan çatışmalarda öne çıkan davranış stili ve buna uygun çözüm sunulması amaçlanmıştır. Elde edilen bulgular ile araştırmanın amacına ulaştığı söylenebilmektedir.

## KAYNAKÇA

ADAIR, John: **Effective Team Building**, Babiâli Kùltür Yayıncılığı, İstanbul, No:56, Yönetim 7, 2003

AKAT, İlter, BUDAK, Gönül ve BUDAK, Gülay: **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 2002

AKTAN, C. Can: **2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, (4), Sinerjik Yönetim**, TÜGİAD Yayını, İstanbul, 1999

BALTAŞ, Acar, SEVİL, İdil: **Bir Solukta Ekip Çalışması**, İstanbul, Remzi Kitap evi, 2006

BALTAŞ, Acar: **Ekip Çalışması ve Liderlik**, İstanbul, Remzi Kitap Evi, 2008

BALTAŞ, Acar: **Rekabette Fark Yaratan Ekip Çalışması**, İstanbul, Remzi Kitap Evi, 2009

BALTAŞ, Acar: **Değer Katan Ekip Çalışması**, İstanbul, Remzi Kitap Evi, 2004

BARON, R. A.: **Positive Effect of Conflict: A Cognitive Perspective**, Employee Responsibilities and Right Journal, 1991 Vol.4, Issue 1, s.27

BASS, Bernard M.: **Leadership and Performance Beyond Expectations**, New York, 1985

BUMİN, Birol: **İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışma Yönetimi**, Ankara, 1990

BAYSAL, Ayşe Can: **İşletme İçin Davranış Bilimleri**, Avcıol Yayınevi, İstanbul, 1996

BARUTÇUGİL, İsmet: **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, Kariyer Developer Yönetim Serisi:10, İstanbul, 2004

BUMİN, Birol: **İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışma Yönetimi**, Ankara, 1990

CAN, Halil: **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayıncılık, İstanbul

CÜCELOĞLU, Doğan: **İnsan ve Davranışı**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2004

CÜCELOĞLU, Doğan: **Yeniden İnsan İnsana**, Altın Kitaplar Yayınları, 1997

DERELİ, Türkey ve BAYKASOĞLU, Adil: **Kalite ve Hayata İzdüşümleri**, Ankara, 2003

DRAKE, Richard I. ve SMITH Peter J.: **Sanayide Davranış Bilimleri**, İşletme Fakültesi Yayın No: 218, İstanbul, 1989

ELMA, Cevat: **Eğitim ve Yönetimde Yeni Yaklaşımlar: Eğitim Kurumlarında Takım Çalışması**, Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi, Sayı 33, 2002

ENSARİ, Hoşcan: **21. Yüzyıl Okulları için Toplam Kalite Yönetimi**, Sistem Yayınları, İstanbul, 1999

ERDEN İMAMOĞLU, Seval: **Kişilerarası İlişkiler**, Yeni İnsan Yayınevi, İstanbul, 2009

ERDOĞAN, İlhan: **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1997

EREN, Erol: **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Yayıncılık, 2008

ERGÜN, Nalan: "Takım Çalışmasında Liderin Rolü ve Türk Havayolları Uçak Bakım Ünitesinde Bir Uygulama", Anadolu Üniversitesi S.B.E Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı, 2001

ERTÜRK, Mümin: **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2001

ERTÜRK, Mümin: **İşletmelerde Yönetim ve Örgüt**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2000



**Executive Stress**, Airline Business, March 2001

HACKMAN, J. Richard: **Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances**, Boston, Harvard Business School Press, 2002

Harvard Business School Press, **Zor Etkileşimleri Yönetmek**, Optimist Yayınları 2009

HELRIEGEL, Don ve SLOCUM, John W.: **Management, Systems and Society: An Introduction**, Pacific Palisades, California: Goodyear Pub. Co., 1976, s.142

JEHN K. A. ve MANNIX E.A.: **The Dinamic Nature of Conflict: A Longitudianal Study of Intragroup Conflict and Group Performance**, Academy of Management Journal, 2001 Vol.44, Issue 2

JEHN K.A.: **A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimension in Organizational Group**, Administrative Science Quarterly, 1997 No:42

JOHNS, Gary: **Organizational Conflict: Understanding and Managining Life at Work**, New York: Harper Collins College Publisher, 1996, s.446

JOHNSON, Richard Arvid: **Management, Systems and Society: An İntroduction**, Pacific Palisades, California: Goodyear Pub. Co., 1976

KARACA, Emel: "Örgütsel Takımlar ve Takım Çalışması ve İş Tatmini Arasındaki ilişkiyi Belirlemeye Yönelik Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü, Davranış Bilimleri Anabilim Dalı, 1994

KARİP, Emin: **Çatışma Yönetimi**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 1999

KARMYSHAKOVA, Kenjaiym: "Ekip Çalışmasında Liderin Duygusal Zekâsının Önemi ve Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü İşletme Ana Bilim Dalı, 2006

KATZENBACH, John R.ve SMITH Douglas K.: **Takımların Bilgeliği**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1998

KATZENBACH, John R. ve SMITH Douglas K.: **The Discipline of Teams**, Harvard Business School Press, 2008

KEÇECİOĞLU, Tamer: **Takım Öğrenimi**, Human Resources, Temmuz-Ağustos 2000

KEÇECİOĞLU, Tamer: **Takım Oluşturma**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2005

KEÇECİOĞLU, Tamer: **Takım Kimyası ve Mimarisi**, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 2002

KESKİN, Ali: **Takım Yönetimi ve Liderlik**, Etap Yayınevi, İstanbul, 2010

KILINÇ, Tanıl: "Takım Kurma ve Geliştirme Yoluyla Örgüt Geliştirme: İlişkilere ve Sürece Yönelik Bir Uygulama", Doktora Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1986

KILINÇ, Mustafa: **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, Nobel Dağıtım, 2001

KOÇEL, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2001

KREITNER, Robert ve KINICKI, Angelo: **Organizational Behaviour**, (4<sup>th</sup> Edition) USA. Irwin/ McGraw Hill Inc., 1998, s.47

LENCIONI, Patrick: **The Five Dysfunctions of a Team**, 2002

LUECKE, Richard: **Bir Takım Yaratmak**, İstanbul, Türkiye İş Bankası Yayınları, 2008

MARCH James ve SIMON Herbert A.: **Örgütler**, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, 1975

MILLS, Theodore M.: **The Sociology of Small Groups**, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall

MORRISON, Emily K.: **Leadership Skills: Developing Volunteers for Organizational Success**, 1994

ÖZKALP, Enver: **Takım Çalışmasının Günümüz Yönetim Sistemlerindeki Yeri ve Takım Yönetim Tekerleği**, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler fakültesi Dergisi, Eskişehir, Cilt 13 1997, Sayı 1-2

PAKSOY, Mahmut: **Çatışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi Yayınları No: 4356, 2002

RAHİM, Afzalur M.: **Toward a Theory of Managing Organizational Conflict**, The International Journal of Conflict Management, 2002 Vol.13, Issue 3

RAHİM, Afzalur M. ve BONOMA, Thomas V.: **Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervantion, Psychological Report**, V.44, 1979

SEVİMLİ, Figen ve İŞCAN, Ömer Faruk: **Bireysel ve İş Ortamına Ait Genel Etkenler Açısından İş Doyumunu**, EAB, Cilt 5, Sayı 1-2, Ocak-Temmuz 2005

SIMON, T. Tidd, McLNTYRE, Heather H. ve FRIEDMAN, Raymond A.: **The Importance Of Role Ambiguity And Trust In Conflict Perception:Unpacking The Task Conflict To Relationship Conflict Linkage**, The International Journal Of Conflict Management Vol. 15, No. 4

SUNDSTROM, E., DeMEUSE, K., ve FUTRELL, D.: **“Work Teams: Applications and Effectiveness”**, American Psychologist,1990, Vol: 45, No: 2

SOLMUŞ, Tarık: **“Çatışmalar Nasıl Çözülmeli”**, Kariyer.net Dergisi, Haziran 2007, <http://www.tariksolmus.org/site/makaleler/catisma.pdf>

ŞENDUR, Fulya Edibe: **Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi**, Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi S.B.E, 2006

ŞİMŞEK, Şerif M.: **Yönetim ve Örgüt**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım,1999

THOMAS, Kennerth W. ve RUBLE, Thomas L.: **Support a Two-Dimensional Model of Conflict Behavior, Organizational Behaviour and Human Performance**, 1997, Vol. 16, s.145

UÇMAN, Başak: “Endüstride Takım Çalışması Eğitiminin İş Doyumu, Motivasyon ve Kaygı Üzerine Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü Psikoloji Anabilim Dalı,2006

UYSAI, İsa: “Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası’na Yönelik bir Uygulama”, Yayınlanmamış Uzman Yeterlilik Tezi, Ankara, 2004

YILMAZ, Hüseyin: **İşletme Yönetiminde Takım Yaklaşımı ve Avantajları**, Standart Dergisi, Haziran, 1999

WEIS, David, DAWIS, Rene, ENGLAND, George ve LOFQUIST, Lloyd: **Manual for the MN Satisfaction Questionnaire**, Work Adjustment Project Industrial Relations Center University of Minnesota, 1967

WHITE, Rupert Eales: **Nasıl Daha İyi Takım Lideri**, Timaş Yayınları, İstanbul 1998

ZACCARO, J.S., RITTMAN, L.A. ve MARKS, A.M.: **Team Leadership**, The Leadership Quarterly, 12(4), 2001

[http://www.angelfire.com/ab5/WWTanks/People/United\\_States/Ellen\\_Church/Bio.html](http://www.angelfire.com/ab5/WWTanks/People/United_States/Ellen_Church/Bio.html)

<http://gorevt.thy.com/unvan-alp.asp>

<http://tr.wikipedia.org/wiki/Havahostesi>

<http://www.turkishairlines.com/tt-tr/services/trainingservices/flighttrainingservices/cabincrewtraining.aspx>

## **EKLER**

### **EK 1: ANKET**

Sayın Katılımcı,

Ekteki anket formundan, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı'nda hazırlamakta olduğum "Ekip çalışmasında çatışma yönetimi ve bir araştırma" konulu yüksek lisans tezimin araştırma kısmında yararlanılacaktır.

Yardımlarınızdan dolayı teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim.

Saygılarımla

Nihan Gençoğlu

Yüksek Lisans Öğrencisi

1. Cinsiyetiniz : Kadın Erkek
2. Yaşınız : .....
3. Medeni Durumunuz : Bekâr Evli
4. Eğitim Durumunuz (Lütfen Bölüm Belirtiniz) : Lise  
Üniversite  
Yüksek Lisans  
Doktora
5. THY'de Kabin Ekibi Olarak Çalışma Süreniz : .....
6. Kabin Ekibi Olarak Şu An ki Pozisyonunuz : Z Sınıfı Y Sınıfı  
Q-E Sınıfı B Sınıfı  
K Sınıfı P Sınıfı

7. Aşağıda işiniz ve işyerinize ait çeşitli sorular yer almaktadır. Bu ifadelerin herkes için ortak ve doğru yanıtı yoktur. Her ifadeyi okuduktan sonra, sizin için en uygun ve genel fikriniz olanı "X" harfiyle işaretleyiniz. **(Minnesota iş tatmin ölçeği)**

		Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok Memnunum
1	İşimden beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2	İşimden, tek başıma çalışabilme olanağının olması bakımından					
3	İşimden, zaman zaman değişik şeyler yapabilme olanağımın olması bakımından					
4	İşimin toplumda saygın biri olma şansını bana vermesi bakımından					

5	Yöneticimin astlarını yönetme biçiminden					
6	Yöneticimin karar almadaki yeteneğinden					
7	İşle ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından					
8	İşimin bana iş güvencesi sağlaması açısından					
9	İşimde diğer insanlar için bir şeyler yapabilmem şansım açısından					
10	İşimden, yaptıklarımın vicdanıma ters düşmemesi bakımından					
11	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
12	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi deneme şansım açısından					
13	Yaptığım iş miktarı ve karşılığında aldığım ücret bakımından					
14	Bu işteki terfi olanaklarım bakımından					
15	Diğerlerine ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam açısından					
16	Kendi kararlarımı alıp, inisiyatif kullanabilmem açısından					
17	İşimin, çalışma şartları bakımından					
18	Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle geçinebilme ve iş birliği açısından					
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından					
20	Yaptığım işin üstesinden geldiğimi hissetmem açısından					

8. Sizden bu işletmede ekibinizde, astlarınızla, üstlerinizle veya sizin ekibiniz ile diğer çalışma grupları arasında herhangi bir çatışma (anlaşmazlık, uyuşmazlık) olduğunda nasıl davrandığınızı hatırlayarak aşağıda verilen davranışları ne derecede gösterip göstermediğinizi belirtmeniz istenmektedir. **“Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle Katılıyorum”** seçeneklerinden en uygun olanının altına (X) işareti koyarak belirtiniz. **(Thomas Çatışma Yönetimi Stilleri Modeli)**

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Amaçlarımı izlemekte genellikle kararlıyım					
2	Daima kazanmak için oynarım					
3	Diğerleriyle alışverişte bazı isteklerimden vazgeçerim					
4	Farklılıkların her zaman endişelenmeye değmediğine inanırım					
5	Diğer kişilerle orta noktayı bulmaya çalışırım					
6	Pazarlığa yaklaşımında karşı tarafın isteklerini göz önünde bulundurmaya çalışırım					
7	Kendi durumumun mantığını ve yararlarını göstermeye çalışırım					
8	Sorunun, daima doğrudan tartışılması eğilimindeyim					



9	Her iki tarafın da kazanç ve kayıplarının adil bir bileşimini bulmaya çalışırım					
10	Aramızdaki farklılıkların hemen giderilmesine çalışırım					
11	Sevimsiz görüldüğüm bir durum yaratmaktan kaçınırım					
12	Karşı tarafın duygularını yatıştırarak ilişkileri korumaya çalışırım					
13	Tüm konu ve kuşkuları hemen ortaya koymaya çalışırım					
14	Bazen durumumu göstermeyerek tartışma yaratmaktan kaçınırım					
15	Karşımdakinin duygularını incitmemeye çalışırım					

