

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN
BAŞARISINDAKİ ROLÜNÜ İNCELEMeye YÖNELİK KARŞILAŞTIRMALI
BİR ARAŞTIRMA: BULUTLARIN ÜSTÜNE TIRMANIRKEN VE FROM
WORST TO FIRST KİTAPLARININ İNCELENMESİ**

Ahmet ERTEK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Deniz TAŞCI

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ocak, 2020

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Ahmet ERTEK'in "Dönüşümcü Liderliğin Havayolu İşletmelerinin Başarısındaki Rolünü İncelemeye Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma: Bulutların Üstüne Tırmanırken ve From Worst To First Kitaplarının İncelenmesi" başlıklı tezi **03 Ocak 2020** tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan **Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı** nda, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı) : **Prof. Dr. Deniz TAŞCI**

Üye : **Doç. Dr. Evrim GENÇ KUMTEPE**

Üye : **Doç. Dr. Ayşe KÜÇÜK YILMAZ**

İmza




Prof. Dr. Bülent GÜNŞOY
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal
Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN HAVAYOLU İŞLETMELERİNİN BAŞARISINDAKİ ROLÜNÜ İNCELEMeye YÖNELİK KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA: BULUTLARIN ÜSTÜNE TIRMANIRKEN VE FROM WORST TO FIRST KİTAPLARININ İNCELENMESİ

Ahmet ERTEK

Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ocak, 2020

Danışman: Prof. Dr. Deniz TAŞCI

Havacılık sektörü teknolojik, siyasal ve ekonomik gelişmelerden oldukça fazla etkilenmektedir. Özellikle teknolojik gelişmelerden çok fazla etkilenmesi nedeniyle işletmelerin hızlı değişim ve gelişimlere ayak uydurmak zorunda olduğu yadsınamaz bir gerçektir. İşletmelerin bu değişimlere uyum sağlayabilmesi sadece ekipman veya teknoloji gibi somut etkenlerle değil aynı zamanda örgütünde uyum sağlayabilmesi ile mümkündür. Tüm bu değişimlere uyum sürecinin en büyük aktörlerinden birisi de işletme yöneticileridir. Yöneticilerin yönetim anlayışları ve liderlik özellikleri belirli bir kültürün oluşmasında etkili olduğu kadar işletmelerin değişimlere uyum sağlama süreçlerinde de bir o kadar etkilidir. Bu uyum sağlama süreci ne kadar aza indirgenebilirse ve ne kadar hızlı uyum sağlanabilirse işletme başarısı da buna paralel olarak yol kat edecektir. Bu amaçla hazırlanan çalışmada havayolu işletmelerindeki yöneticilerin liderlik özelliklerini irdeleyeceğiz. Bu özelliklerin havayolu işletmelerinin olumlu ya da olumsuz ilerleyen süreçlerindeki rolleri açıklanmaya çalışılacaktır.

Çalışmanın amacı, havayolu işletmelerindeki yöneticilerin liderlik özelliklerini ve havayolu işletmelerinin yaşam süresindeki rollerini irdelemektir. Çalışmanın içeriği beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde havayolu işletmeciliği, İkinci bölümde liderlik üzerine odaklanılmıştır. Üçüncü bölümde dönüşümcü liderlik ele alınmış ve dördüncü bölümde Cem Kozlu tarafından kaleme alınmış “Bulutların Üstüne Tırmanırken” ve Gordon Bethune tarafından kaleme alınmış “From Worst To First” eserlerinin içerik analizi yapılarak, havayolu işletmeciliği ve dönüşümcü liderlik birlikte ele alınmıştır. Beşinci yani son bölümde araştırma bulguları yorumlanmış ve sonuç değerlendirilmiştir. **Anahtar Kelimeler:** Havayolu, Havayolu İşletmesi, Liderlik, Dönüşümcü Liderlik

ABSTRACT

A COMPARATIVE RESEARCH TO INVESTIGATE THE ROLE OF TRANSFORMATIVE LEADERSHIP IN THE ACHIEVEMENT OF AIRLINE BUSINESSES: THE ANALYSIS OF BULUTLARIN ÜSTÜNE TIRMANIRKEN AND FROM WORST TO FIRST

Ahmet ERTEK

Department of Civil Aviation Management

Anadolu University, Graduate School of Sciences, January, 2020

Supervisor: Prof. Dr. Deniz TAŞCI

The aviation sector is highly affected by technological, political and economic developments. It is an undeniable fact that businesses must keep up with these rapid changes and developments, especially as they are affected by technological developments. It is possible to adapt to these changes not only by concrete factors such as equipment or technology, but also by adaptation in its organization. One of the major actors of the adaptation process to all these changes is the business managers. Managers' understanding of management and leadership characteristics are as effective in the formation of a particular culture as they are in the process of adapting to these changes. The further this adaptation process can be minimized and the faster adaptation can be achieved, the success of the enterprise will also go a long way. Therefore, in this study, we will examine the leadership characteristics of managers in airline companies. The role of these features in the positive or negative processes of airline companies will be explained.

The aim of this study is to examine the leadership characteristics of airline managers and their roles in the life span of airlines. The content of the study consists of five chapters. In the first chapter, airline management is focused and in the second chapter, leadership is focused. In the third chapter, transformational leadership is discussed and in the fourth chapter, content analysis of “Bulutların Üstüne Tırmanırken” written by Cem Kozlu and “From Worst To First” written by Gordon Bethune, is analyzed and airline management and transformational leadership are discussed together. In the fifth chapter, the findings of the research were interpreted and the results were evaluated.

Keywords: Airline, Airline Management, Leadership, Transformational Leadership

ÖNSÖZ

Havayolu işletmelerinde dönüşümcü liderlik konulu tez çalışmamın her aşamasında bilgi, öneri ve desteği ile çalışmamı tamamlamama katkıda bulunan, engin bilgi ve tecrübesiyle bana rehberlik eden danışman hocam sayın Prof. Dr. Deniz TAŞCI'ya ve yüksek lisans eğitimim süresince üzerimde emeği olan tüm değerli öğretim üyelerine,

Bu süreçte sabır ve destekleriyle yanımda olan sevgili eşim ve anneme, ayrıca eğitim hayatım boyunca çalışmalarımda desteğini esirgemeyen tüm aile fertlerime sonsuz saygı ve sevgilerimi sunarım.

Ahmet ERTEK

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

.../.../2019

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmamın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan "bilimsel intihal tespit programı"yla tarandığını ve hiçbir şekilde "intihal içermediğini" beyan ederim.

Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.


Mevlan ÖZÜLMEZ

İÇİNDEKİLER

BAŞLIK SAYFASI	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLOLAR DİZİNİ	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xiii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

HAVAYOLU İŞLETMELERİ

1. Havayolu İşletmesi Kavramı.....	2
2. Havayolu İşletmeciliğinin Tarihsel Gelişimi.....	3
3. Havayolu İşletmelerinin Genel Özellikleri.....	5
4. Havayolu İşletme Stratejileri.....	7
5. Havayolu İşletmelerinin Sınıflandırılması.....	9
6. Havayolu İşletmelerinde Yönetim	11
7. Havayolu İşletmeciliğinin Türkiye'deki Mevcut Durumu.....	15

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

1. Liderliğin Tarihsel Gelişimi.....	17
2. Liderlik Kavramı.....	18
3. Liderliğin Temel Özellikleri.....	19
4. Liderlikte Kullanılan Güç Tipleri.....	21
4.1. Yasal Güç/Otorite Gücü(Legitimate Power).....	21
4.2. Cezalandırma Gücü/Zorlayıcı Güç(Coercive Power)	22
4.3. Ödüllendirme Gücü(Reward Power).....	22
4.4. Uzmanlık Gücü(Expertise Power)	22
4.5. Benzeşim Gücü/Karizmatik Güç(Referent Power).....	23
5. Liderlik Tarzları	23
5.1. Demokratik Liderlik Tarzı	23
5.2. Tam Serbesti Tanyan Liderlik.....	24
5.3. Diktatör Lider	24
5.4. Otokratik Lider.....	25
5.5. Etkileşimci Liderlik.....	26
5.6. Dönüşümcü Liderlik	26
6. Liderlik Yaklaşımları.....	26
6.1. Özellikler Yaklaşımı.....	27
6.2. Davranışsal Yaklaşım	28
6.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	29
6.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	29
6.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi.....	30
6.2.4. McGregor'un X ve Y Kuramı.....	32
6.2.5. Rensis Likert'in Sistem Dört Modeli	33
6.2.6. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu	34

6.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımı	35
6.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Kuramı	35
6.3.2. House ve Evans'ın Yol Amaç Kuramı.....	36
6.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı	37
6.3.4. Vroom ve Yetton'un Karar Verme Kuramı	38
6.3.5. Reddin' in Etkililik Teorisi Üç Boyutlu Önderlik Modeli.....	39

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE

LİDERLİK

1. Dönüşümcü Liderlik Kavramı ve Gelişimi	43
2. Dönüşümcü Liderliğin Özellikleri	45
3. Dönüşümcü Liderlik Süreci.....	46
4. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları	47
4.1. İdealleşen Etki (Idealized Influence).....	47
4.2. Bireye Önem Verme (Individualized Consideration)	48
4.3. Entelektüel Uyarım (Intellectual Stimulation).....	48
4.4. İlham Verici Liderlik (Inspirational Leadership).....	49
5. Dönüşümcü Liderlik Teorileri	49
5.1. Philip M. Podsakoff ve Diğerlerinin Dönüşümcü Liderlik Teorisi	49
5.2. James Mc Gregor Burns'un Dönüşümcü Liderlik Teorisi	50
5.3. Bernard Bass'ın Dönüşümcü Liderlik Teorisi.....	50
5.4. Bennis ve Nanus'un Dönüşümcü Liderlik Teorisi	50
5.5. Avolio'nun Dönüşümcü Liderlik Teorisi	51
5.6. Tichy ve Devanna'nın Dönüşümcü Liderlik Teorisi.....	51
6. Havayolu İşletmelerinde Liderlik	52
6.1. Southwest Airlines ve Herb Kelleher	52
6.2. C. R. Smith ve American Airlines.....	54

6.3. William A. Patterson ve United Airlines.....	57
6.4. C. E. Woolman ve Delta Airlines	60

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA: BULUTLARIN ÜSTÜNE TIRMANIRKEN VE FROM WORST TO FIRST KİTAPLARININ İNCELENMESİ

1. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ.....	63
1.1. Araştırma Konusu ve Amacı.....	63
1.2. Araştırmanın Önemi.....	64
1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	64
1.4. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi	65
2. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	66
2.1. “Bulutların Üstüne Tırmanırken, THY, Bir Dönüşüm Öyküsü” Kitabına İlişkin Bulgular.....	68
2.1.1. Kitabın Genel Değerlendirmesi.....	68
2.1.2. Kitaptaki Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	71
2.2. “From Worst To First” Kitabına İlişkin Bulgular	95
2.2.1. Kitabın Genel Değerlendirmesi.....	95
2.2.2. Kitaptaki Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine İlişkin Bulgular	98

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE GENEL DEĞERLENDİRME

1. Sonuç ve Genel Değerlendirme.....	130
KAYNAKÇA	133
EKLER	

TABLolar/ÇİZELGELER DİZİNİ

	Sayfa
Tablo 1.1. 2008-2017 yılları iç hat- dış hat toplam yolcu trafik gerçekleşmeleri.....	15
Tablo 1.2. 2017 yılı havalimanları iç hat yolcu payları.....	16
Tablo 2.1. Liderlik ve liderlik kavramının tarihsel gelişimi.....	18
Tablo 2.2. Liderlik Tarzları ve Etkileri	25
Tablo 2.3. Liderlerin Sahip Oldukları Özellikler.....	28
Tablo 2.4. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	34
Tablo 2.5. F. Fiedler'in Liderlik Tarzları Diyagramı	36
Tablo 4.1. Dönüşümcü Liderliğin Özellikleri Modeli.....	67
Tablo 4.2. “Bulutların Üstüne Tırmanırken, THY, Bir Dönüşüm Öyküsü” Kitabında Geçen Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Frekans Dağılımı.....	70
Tablo 4.3. “From Worst To First” Kitabında Geçen Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Frekans Dağılımı.....	98

ŞEKİLLER DİZİNİ

	Sayfa
Şekil 1.1. Türk Havayollarının organizasyon şeması.....	13
Şekil 2.1. Yönetim Tarzı Matriksi.....	31
Şekil 2.2. Lider davranışlarını değiştiren durumsal değişkenler.....	35
Şekil 2.3. House ve Evans'ın Yol Amaç Kuramı Sistematik Açıklaması.....	37
Şekil 2.4. Vroom - Yetton – Jago Karar Ağacı Modeli.....	38
Şekil 2.5. Üç Boyutlu Liderlik Modeli.....	40
Şekil 4.1. “Bulutların Üstüne Tırmanırken, THY, Bir Dönüşüm Öyküsü” Kitabında Geçen Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Dağılımı.....	69
Şekil 4.2. “Bulutların Üstüne Tırmanırken, THY, Bir Dönüşüm Öyküsü” Kitabında Geçen Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Yüzelere Göre Dağılımı	69
Şekil 4.3. “From Worst To First” Kitabında Geçen Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Dağılımı.....	97
Şekil 4.4. “From Worst To First” Kitabında Geçen Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Yüzelere Göre Dağılımı.....	97
Şekil 5.1. “Bulutların Üstüne Tırmanırken” ve “From Worst To First” Kitaplarında Geçen Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Karşılaştırmalı Dağılımı.	132

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
A.O.	: Anonim Ortaklık
A.Ş.	: Anonim Şirket
THY	: Türk Hava Yolları
DC	: District of Columbia
SHGM	: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü
THK	: Türk Hava Kurumu
DHMİ	: Devlet Hava Meydanları İşletmesi
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
CEO	: Chief Executive Officer
Co	: Incorporated Company
MBA	: Master of Business Administration
TWA	: Trans World Airlines
UA	: United Airlines
ANA	: All Nippon Airways
L.A.	: Los Angeles

GİRİŞ

Havacılık sektörü; teknik işletmeler, havayolu işletmeleri ve havayolu işletmelerine hizmet veren yer hizmetleri gibi ek işletmelerden oluşan, çok yüksek maliyete sahip ve kalite beklentisi ile birlikte yüksek kâr getirisi olan bir sektördür. Havacılık sektörü değişen müşteri taleplerinden, sunulan hizmetlerden, teknolojik, siyasal ve ekonomik gelişmelerden etkilenen ve sürekli gelişen bir sektördür.

Havacılık sektörünün hızlı gelişim göstermesine bağlı olarak havayolu işletmeciliği de yapısal değişiklikler göstermektedir. Kâr elde etmek ve varlığını sürdürmek isteyen havayolu işletmeleri bu değişim ve gelişmelere uyum sağladığı süreçte başarılı olabilmektedir. Bu uyum, iyi bir yönetim sistemi, hava trafik kontrol hizmetleri, eğitim, bakım ve diğer havacılık faaliyetleri ile bütün bu faaliyetlerin uluslararası kurallara göre koordinasyonu ve denetimi ile desteklenmektedir. Gerçekleşen gelişmeler ve değişiklikler işletmeler için olumlu olmalarına rağmen bazı durumlarda olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bu olumsuz sonuçlarla baş edebilmesindeki kilit noktalardan birisi de havayolu işletmelerindeki yönetici kararları, tutum ve davranışlarıdır. Yani havayolu işletmelerinin başarısı ve başarısızlıkları bazı durumlarda yöneticinin liderlik özelliklerine göre şekillenebilmektedir.

Hazırlanan bu çalışmada, havayolu işletmelerinin yöneticilerine ait liderlik özelliklerinin havayolunun başarısındaki etkisi, iki farklı havayolunda gerçekleşmiş örneklerle aktarılmaya çalışılmıştır. Havayolu işletmeleri ve yöneticilerin liderlik özellikleri ve yönetim şekilleri hakkında bilgi vermeyi amaçlayan bu çalışmada sivil havacılık ve liderlik üzerine yazılan kitaplar ile makale, gazete, dergi, rapor, tezler ve çalışmanın odağını oluşturan Cem Kozlu tarafından kaleme alınmış Bulutların Üstüne Tırmanırken adlı eser ve Gordon Bethune tarafından kaleme alınmış From Worst To First adlı eser çalışmaya oldukça fazla yarar sağlamıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

HAVAYOLU İŞLETMELERİ

1. Havayolu İşletmesi Kavramı

Havayolu işletmesi kavramı için literatürde çok net bir tanım bulunmamaktadır ancak havayolu, hava taşıyıcısı ve havayolu işletmesi kavramları için havayolu ile taşımacılık ve ulaştırma faaliyeti gerçekleştiren kuruluşları kapsayan ortak sayılabilecek tanımlar yer almaktadır. Bu nedenle havayolu işletmesi tanımlarının daha iyi anlaşılabilmesi için havayolu ulaştırma sektöründen bahsetmek faydalı olacaktır.

Devlet Planlama Teşkilatının hazırladığı Özel İhtisas Komisyonu, Havayolu Ulaştırması Alt Komisyonu Raporunda (2001, s. 1) belirtildiği gibi ulaştırma sektörünün önemli bir alt sektörü olan havayolu ulaştırma sektörü; yolcu, posta ve kargo taşımacılığına ilişkin bağlantılı uygulamalardan ve departmanlardan oluşan uluslararası kurallar çerçevesinde işleyen bir sistemdir.

Türk Sivil Havacılık Kanununda, havayolu taşımacılığı, her türlü hava aracı kullanarak belirli bir ücret karşılığında yolcu, yük ve posta taşınması şeklinde ifade edilmiştir (Türk Sivil Havacılık Kanunu, 1983, s. 4).

Gerede (Gerede, 2015, s. 3) çalışmasında hava taşımacılığını, ‘’insanların, yükün (kargonun) ve postanın yer ve zaman faydası sağlayacak şekilde, bir havaaracı ile havadan yer değiştirmesi’’ şeklinde tanımlamış ve ‘’yapılış amacı her ne olursa olsun insan, yük ya da postanın bir havaaracı ile yer değiştirmesi hava taşımacılığıdır’’ şeklinde eklemiştir.

Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (International Civil Aviation Organization-ICAO) Uluslararası Hava Taşımacılığı Yönetmeliği El Kitabında (ICAO, 2004, s. 169) havayolu işletmesini, uçaklar tarafından ücretlendirme veya kiralama için ulaşım hizmetlerinin karşılanmasını sağlayan bir kuruluş olarak tanımlamaktadır.

2. Havayolu İşletmeciliğinin Tarihsel Gelişimi

Havayolu işletmeciliği tarihine değinmeden önce havayolu ulaşımı ve havacılık tarihlerinden bahsetmek faydalı olacaktır. Havacılık tarihindeki başlangıç rolünü üstlenen ilk olay Wright kardeşlerin 1903 yılında ilk motorlu uçağı uçurmaları olmuştur. Daha sonrasında ise havayolu ulaşımının havadan daha hafif araçlar sayesinde yapılacağı düşüncesi edinilmiş ve bu doğrultuda zeplin hava aracının Henri Giffard tarafından yapımı gerçekleştirilmiştir. Havacılık tarihinin başlangıcı olarak Wright kardeşler gösterilse de yolcu taşımacılığı hususundaki ilk başlangıç 1909 yılında Count Zeppelin hava aracıdır. Bu hava aracı sayesinde 1910 ve 1914 tarihleri arasında yolcu ulaştırma faaliyetleri yapılmaya başlanmıştır (Yönt, 1998, s. 21).

Gerçekleştiren ilk uçuştan 1. Dünya savaşı sonuna kadar olan dönemde uçaklar askeri amaçla tasarlanmış bu doğrultuda gelişim sağlanmış ve üretim gerçekleştirilmiştir. 1. Dünya savaşının son bulması ile elde kalan hava araçları bir takım taşımacılık faaliyetlerinde kullanılmıştır. ABD ordusu elinde kalan uçakları şehirlerarası posta taşımacılığı için kullanmaya başlamıştır. Bu doğrultudaki ilk uçuş 15 Mayıs 1918 tarihinde ABD New York-Washington DC güzergahında 218 mil uzaklık için gerçekleştirilmiştir. Posta taşımacılığının ilerlemesi üzerine hava araçlarının üretimi ve tasarımında da gelişme sağlanmıştır. İnsanların uçma endişeleri havada uçan bir araçtan duyulan korku ve uçuşların maddi anlamdaki fazlalığı ve diğer ulaşım yollarının da yeni yeni gelişim göstermesi gibi nedenlerle yolcu taşımacılığı faaliyetleri bir süre ilerleme kaydedememiştir. Zamanla uçakların iç dizaynları değiştirilmiş daha konforlu uçaklar üretilmeye başlanmıştır. Ancak yaşanan kazalar ve ölüm oranları nedeniyle havayolu yolcu taşımacılığı yine bir duraklama dönemi geçirmesine rağmen askeri alanda havayolu kullanımı ilerleme kaydetmeye devam etmiştir (Sarılğan, 2001, s. 5).

Yolcu taşımacılığına bakıldığında ilk defa 1936 tarihinde ABD’de yolcu ulaştırma faaliyetlerinden kazanılan kar, posta taşıma faaliyetlerinden kazanılan karın üzerine çıkmıştır (Uslu, 2001, s. 7). Zamanla askeri hava araçlarının havayolu yolcu taşımacılığı için kullanılması jet motorlu hava araçlarının üretilmesi yolcu kapasitelerinin arttırılması gibi gerçekleşen tüm gelişmeler havayolu yolcu taşımacılığında ilerleme kaydedilmesini sağlamıştır. 1980’li yıllara bakıldığında ise havayolu yolcu ulaşım faaliyetleri olumlu yönde bir izlenim yakalamış ve bu yönde gelişim göstermiştir. Bu dönem sonrasında

mali yönden yaşanan gelişmelerle havayolu ulaşımı sektöründeki kurulan işletmeler ve uçak siparişlerinin yaşanması gibi olumlu ilerlemeler kaydedilmiştir (Yönt, 1998, s. 24).

Türkiye'deki havacılık ve havayolu ulaştırma faaliyetleri dünyadaki havacılık ve havayolu ulaştırma faaliyetleriyle aynı doğrultuda ilerlemiştir. Savaşlarda yaşanan bazı olumsuz gelişmeler havacılığa yönelik faaliyetlerin başlamasına neden olmuş, bu doğrultuda yapılan faaliyetler 1912 tarihinde Atatürk Havalimanı yakınlarında hangar ve tesislerin kurulması ve orada havacılık faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ile başlamıştır (SHGM, 2018).

Türkiye'deki havacılığın ilk adımları oldukça erken sayılabilecek bir dönemde başlamıştır. Bir hava aracı ile birlikte yapılan uçuşlar ilk olarak 1911 yılında gerçekleşmiştir. Bu ilk adımlar daha çok askeri amaçlı yapılan çalışmalardır. Bu yüzden sivil havacılık faaliyetlerinin başlatılması Türk Tayyare Cemiyeti'nin kurulması ile birlikte olmuştur denilebilir. 16 Şubat 1925 tarihinde kurulan Türk Teyyare Cemiyeti bugünkü Türk Hava Kurumudur (SHGM, 2009, s. 17). Bahsi geçen tarihlerde havaaracı üreticiliğine dair ilerlemeler gerçekleşmiştir. 1926'da Alman uçak üretim işletmesiyle anlaşılması doğrultusunda Kayseri ve Eskişehir'de üretim işletmeleri açılmıştır. Daha sonrasında Kayseri ve Ankara'daki tesislerde THK havaaracı ile motor üretimi yapılmıştır (Saldıraner, 1992, s. 33). Sonrasında havayolu ve havaalanı işletmeciliği faaliyetleri ise Devlet Hava Yolları İşletmesi'nin kurulmasıyla olmuştur. Devlet Hava Yolları İşletmesi, 1933 yılında kurulmasıyla bugünkü Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ) Genel Müdürlüğü ve Türk Hava Yolları (THY) A.O.'nun temelini oluşturmuştur (TOBB, 2011, s. 1). Söz konusu işletme, Eskişehir - Ankara güzergâhında düzenlediği uçuşlarla havayolu ulaştırma faaliyetlerini başlatmıştır. Askeri alanda kullanılan hava araçlarının yeniden dizayn edilmesi sonucu elde edilen beş uçak ile posta taşıma hizmeti sunulmaya başlanmıştır ve bu hizmetler Türkiye'nin ilk sivil hava taşımacılık çalışmalarını meydana getirmektedir (DHMİ, 2009, s. 15).

Havacılık adına ülkemiz 1940'lı yıllara kadar Avrupa ve Orta Doğu'da önemli bir ülke konumundaydı fakat 1940'lı tarihlerden sonra uzun zaman duraklama ile karşı karşıya gelmiştir. Sonrasında Serbestleşme ile havaalanı ve havayolu işletmeciliği hakları özel sektöre de verilmiştir ve sivil havacılık faaliyetleri hız kazanmıştır. 1983 yılında yürürlüğe giren "2920 sayılı Türk Sivil Havacılık Kanunu" içerisinde bu haklar yer

almaktadır. Serbestleşmenin ardından DHMİ Genel Müdürlüğü tarafından uygulanan Yap-İşlet Devret Modeli ile havaalanları ve terminal tesislerinin yaptırılması ve işletilmesi de havaalanı ve terminallerin gelişmesinde önemli bir etken olmuştur (Gerede, 2015, s. 164).

İç hatlarda çok merkezli çapraz uçuşların 2003 yılında başlatılmasıyla birlikte uçuş ve yolcu sayılarında büyük bir artış gerçekleşmiştir. 2005 yılında 5431 sayılı Kanun ile Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM)'nün Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığına bağlanması gelişmekte olan sivil havacılık faaliyetlerinin ilerlemesinde önemli bir rol oynamıştır. Ülkemizde sivil havacılık çalışmaları ile ilgili izin, belge ve lisanslar ile denetimler ve önlemler konusunda da yetkili kurum Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü'dür. Türk hava sahası kullanımı ile ilgili hava trafik hizmetleri ile ilgili düzenlemelerde Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü yetkisi kapsamındadır ve hava trafik yönetim hizmetleri Devlet Hava Meydanları İşletmesi tarafından verilmektedir (TOBB, 2011, s. 1).

Türkiye'deki havacılık ve havacılık işletmeciliğinin tarihinden bahsederken Türkiye'nin üye olduğu kurum, kuruluş ve birliklere değinmek faydalı olacaktır. Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı (ICAO), Avrupa Sivil Havacılık Konferansı (ECAC), Avrupa Hava Seyrüseferi Emniyeti Teşkilatı (EUROCONTROL) kuruluşlarına üyedir (TOBB, 2014, s. 14).

2015-2016 tarihlerine gelindiğinde, havayolu taşımacılığındaki gelişmeler, siyasi ve politik nedenlerden kaynaklanan bir takım olumsuz gelişmeler ve yaşanan krizler havayolu yolcu taşımacılığını duraksatmıştır. Rusya ile yaşanan siyasi kriz ülkemizdeki turizmi derinden etkilemiş dolayısıyla da havayolu yolcu taşımacılığını etkilemiştir. 2017 tarihinde havayolu yolcu taşımacılığı tekrar ivme kazanmıştır.

3. Havayolu İşletmelerinin Genel Özellikleri

Havacılık sektörü faaliyet konusu açısından diğer sektörlerden farklılık göstermektedir fakat ekonomik açıdan bakıldığında otomotiv ve petrol sektörleri gibi birkaç büyük firmanın pazara hâkim olması nedeniyle benzerlik göstermektedir (Ağraz, 2006, s. 10).

Havayolu ulaşımı diğer ulaşım sektörleri gibi aynı ihtiyacı karşılıyor gibi düşünülse de çok fazla yönden farklılık göstermektedir. Havayolu işletmelerinin amacı en düşük maliyetle müşteri beklentilerini karşılamaktır (Aslan, 2007, s. 56).

Literatürdeki önceki çalışmalar doğrultusunda havayolu işletmelerinin genel özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Ekinci, 2011; Sarılğan 2007; Battal, 2002; Gürses, 2006; Aslan, 2007, s. 56; Ağraz, 2006, s. 10):

- Havayolu işletmeleri hizmet organizasyonlarıdır.
- Havayolu işletmeleri sektöre girişte yüksek sermaye gerektirmektedir.
- Havayolu işletmeleri tedarikçi sayısının az olması nedeniyle tedarikçilerin pazarlık gücü fazladır.
- Havayolu işletmeleri ekonomik dalgalanmalara karşı duyarlıdır.
- Havayolu işletmeleri emniyet ve güvenlik önlemlerinin büyük önem taşıdığı bir sektördür.
- Havayolu işletmeleri ulusal ve uluslararası bazı organizasyon ve kuruluşlara bağlıdır.
- Havayolu işletmeleri havaalanlarının yirmi dört saat kullanılması ve hava trafiğinin yoğunluğu nedeniyle süreklilik arz etmektedir.
- Havacılık sektörü nitelikli iş gücü ve eğitimli personele ihtiyaç duymaktadır ve denetimler gereği sürekli eğitim ihtiyacı duyulmaktadır.
- Havayolu işletmeleri taşıma eylemini hava araçları ile gerçekleştirdikleri için ve bunun yanı sıra kullandıkları ekipman, teçhizat ve sistemler nedeniyle teknolojiyle iç içedir. Bu nedenle teknoloji anlamında yaşanan değişiklikler havayolu işletmelerinin işleyiş ve kârlılığını etkilemektedir.
- Havayolu işletmelerinin kullandıkları yakıtın oldukça pahalı olması nedeniyle petrol fiyatlarındaki değişiklikler havayolu işletme maliyetlerini doğrudan etkiler. Yani petrol fiyatlarındaki dalgalanmalar havayolu işletmelerini çok fazla etkilemektedir.
- Havacılık tarihine bakıldığında yaşanan uçak kazaları nedeniyle insanlar tarafından güvensiz bir ulaşım yolu olarak görülmektedir. Bu nedenle havayolu işletmeleri ürünü güvene bağlı bir ürüne sahiptir.

- Havayolu işletmeleri yapısı ve işleyişi gereği dışa bağımlı ve dışarıyla devamlı iletişim içerisinde. Bu nedenle açık sistemler olarak tanımlanmaktadır.
- Havayolu işletmeleri dış etkenlerden oldukça derinden etkilenmesinden dolayı iş birlikleri, küçülmeler ve birleşmeler sıkça yaşanmaktadır.

4. Havayolu İşletme Stratejileri

Havayolu ulaştırma sektörü gerek yurtdışı gerekse yurtiçi olsun rekabetin yoğun olduğu bir sektördür. Varlığını sürdürmek isteyen havayolu işletmeleri pazarda tutunabilmek ve rakiplerle mücadele edebilmek için bazı stratejileri benimsemektedirler. Bu bölümde havayolu işletmelerinin uyguladıkları rekabet stratejilerine değineceğiz. İlk olarak pazardaki rekabeti anlayabilmek ve ona uygun şekilde konumlanmak adına Porter'ın beş güç modelinden bahsedelim. Porter' a göre pazarda rakiplerle mücadele edebilmek hatta onlar karşısında kârı arttırarak başarı elde edebilmek için beş güç modelinde yer verdiği faktörleri dikkate almak ve gerekli değişiklikleri uygulamak gerekmektedir. Porter'ın beş güç modeline göre dikkat edilmesi gerekenler: potansiyel fırsatlar ve riskler; sektördeki rekabet, pazara yeni girecek işletmeler, ikame tehditleri, alıcıların pazarlık gücü ve tedarikçilerin pazarlık gücüdür (Porter, 1996, s. 13).

Sektörde Rekabet: Mevcut pazardaki rakiplerin çokluğu ve işletme açısından risk teşkil oluşturması olarak yer almaktadır. Faaliyet alanı sunulan ürün ve sunum benzerlikleri nedeniyle işletmenin rekabet edebilme gücünü zayıflatmaktadır. Ancak rakiplerin azınlıkta olması ve rekabet ortamının zayıf olması işletme gücünü ve kârlılığını arttırmasında etkindir.

Pazara Yeni Girecek İşletmeler: Havayolu sektöründe pazardaki mevcut işletme sayısı önemli olduğu kadar pazara yeni girecek işletmelerde önem arz etmektedir çünkü her rakip işletme açısından bir tehdit oluşturmaktadır. Ancak havacılık sektörü giriş engelleri güçlü olan bir sektördür bu nedenle pazara yeni girecek işletmelerin sayısı oldukça düşüktür.

Tedarikçilerin Pazarlık Gücü: Havacılık sektörü dış kaynak kullanımının çok fazla olduğu sektörlerden biridir. Havacılık sektöründe tedarikçilerin sayısı oldukça azdır ve tedarikçilerin sayısı ne kadar az ise işletmenin tedarikçilere olan bağımlılığı o kadar fazladır. Bu da tedarikçilerin güçlü olması anlamına gelmektedir. Ancak aynı şekilde

sektördeki işletme sayısının da az olması nedeniyle tedarikçilerin pazarlık gücünde aynı şekilde yorumlanabilir.

Alıcıların Pazarlık Gücü: Sektördeki havayolu işletme sayısının çok fazla olmaması nedeniyle alıcıların pazarlık gücünde buna paralel olarak çok fazla değildir. Alıcıların bağlılıkları, mevcut müşterileri kaybetme riski, bu riskin işletmeyi ne derece etkileyeceğinin hesaplanmasıdır.

İkame Tehditleri: İkame işletmenin sahip olduğu ürün veya sunduğu hizmetin bir alternatifinin var olması durumudur. Havayolu işletmesinin ikamesi karayolu, demiryolu ve denizyolu ulaşımı olarak söylenebilir. Uluslararası boyutta mesafelerin fazla olması nedeniyle çok fazla ikame tercihi olmasa da yurtiçinde ikame tehdidi oldukça güçlüdür.

Ayrıca havayolu işletmeleri maliyet liderliği stratejisi, farklılaştırma stratejisi, odaklanma stratejisi olmak üzere üç genel rekabet strateji uygulamaktadırlar (Atalık vd., 2016, s. 61-72).

Maliyet Liderliği Stratejisi: Bu stratejiyi benimseyen havayolu işletmeleri, yolcuların ihtiyaçlarını ve taleplerini karşılarken pazardaki rakiplere göre daha düşük ücretle karşılamaktadır. Potansiyel yolcuların havayolunu tercih sebebi bilet ücretlerinin uygun olmasıdır. Piyasanın daha altında bir ücret sunabilmesindeki etken ise maliyetleri en aza indirerek işletmenin ana faaliyeti olan ulaştırma eylemini gerçekleştirmektir. Maliyet liderliği stratejisi uygulayan havayolu işletmelerine havayolu sektöründeki düşük maliyetli havayolu işletmelerinin tümü örnek gösterilebilir.

Farklılaştırma Stratejisi: Havayolu ulaştırma sektörü faaliyet alanı taşımacılık eylemi olması nedeniyle ürünü çok kolay kopyalanabilmektedir. Bu nedenle pazardaki mevcut rakiplerle rekabet edebilmek için işletmeler ürünü farklılaştıramadıkları için ürünün sunumunda bazı tercih sebebi olabilecek farklılaştırma yoluna gitmektedir. Böylelikle işletmeler yolcuların daha farklı ücret ödemeyi göze alabilecekleri ve bağlılık oluşturabilecekleri uygulamalara yönelirler. Geleneksel havayolu işletmelerinin birçoğu farklılaştırma stratejisi uygulamaktadır.

Odaklanma Stratejisi: Bu stratejiyi uygulayan havayolu işletmeleri belirli bir yolcu kitlesini veya belirli bir bölgeyi hedef alarak sadece o bölgeye odaklanıp ya da

belirli kesime odaklanarak o doğrultuda taşımacılık hizmeti sunmaktadırlar. Bu stratejiye charter seferler düzenleyen havayolu işletmeleri örnek olarak gösterilebilir.

5. Havayolu İşletmelerinin Sınıflandırılması

Literatüre bakıldığında havayolu işletmelerine yönelik oldukça farklı sınıflandırmalar görülmektedir. Bunun nedeni sınıflandırmaların havayolu işletmelerinin faaliyet alanlarına, coğrafi bölgelerine, büyüklüklerine ve işleyiş şekillerine göre ayrı ayrı yapılmış olmasından kaynaklanmaktadır. Bu bölümde alan yazınında yaygın olarak yer alan sınıflandırmalara yer vereceğiz.

Havayolu işletmeleri en genel haliyle ticari hava taşıma işletmeleri, genel hava taşıma işletmeleri, çok hafif hava araçları işletmeleri ve uçakla zirai mücadele işletme olarak sınıflandırılabilir. Faaliyet alanlarına göre ticari havayolu işletmeleri: tarifeli dış hat yolcu taşımacılığı yapan işletmeler, tarifesiz dış hat yolcu taşımacılığı yapan işletmeler, tarifesiz dış hat yük taşımacılığı yapan işletmeler, tarifeli iç hat taşımacılığı yapan işletmeler, tarifesiz iç hat yolcu taşımacılığı yapan işletmeler, tarifesiz iç hat yük taşımacılığı yapan işletmeler ve hava taksi işletmeleri şeklindedir (Saldıraner, 1991, s. 9-11).

ICAO'nun 2004 yılında yayınladığı Uluslararası Hava Taşımacılığı Yönetmeliği Kılavuzunda havayolu işletmelerinin en geniş sınıflandırılmasına yer verilmiştir (ICAO, 2004, Chapter 5.1.). Söz konusu bu kılavuz incelendiğinde havayolu işletmelerinin detaylı ve farklı kategorilere göre sınıflandırılmaları görülmektedir.

Buna göre havayolu işletmeleri gerçekleştirilen operasyon türüne göre; tarifeli havayolu işletmesi (*Scheduled air carrier*), tarifesiz havayolu işletmesi (*Non-scheduled air carrier*) ve charter havayolu işletmesi (*Charter carrier*) olmak üzere üç şekilde sınıflandırılmaktadır.

Tarifeli havayolu işletmeleri: Genellikle planlı ve daha önce yayınlanan tarihlerde gerçekleştirilen sürekli uçuşları kapsayan havayolu işletmeleridir.

Tarifesiz havayolu işletmesi: Uçuş tarihleri uçuştan önce belirli olmayan, plansız uçuşlar gerçekleştiren havayolu işletmeleridir.

Charter havayolu işletmesi (Charter carrier): Uçağın tamamının ya da bir kısmının kiralanması şeklinde plansız uçuş gerçekleştiren havayolu işletmeleridir.

Havayolu işletmeleri gerçekleştirilen trafik türüne göre; *Yolcu taşımacılığı yapan havayolu işletmeleri ve kargo(yük ve posta) taşımacılığı yapan havayolu işletmeleri* olmak üzere iki şekilde sınıflandırılmaktadır.

Havayolu işletmeleri rolleri ve faaliyetlerinin ölçeğine göre; *büyük havayolu işletmesi (Major air carrier), bölgesel havayolu işletmesi (Regional carrier), besleyici havayolu işletmesi (Feeder carrier) ve banliyö havayolu işletmesi (Commuter carrier)* olmak üzere dört şekilde sınıflandırılmaktadır.

Sektördeki durumları ve ekonomilerine göre *belli bir pazara hitap eden havayolu işletmesi (Niche carrier), yeni kurulmuş havayolu işletmesi (Start-up carrier), pazara yeni giren havayolu işletmesi (New entrant carrier) ve düşük maliyetli havayolu işletmesi (Low-cost carrier)* şeklinde tanımlamalarda yer almaktadır.

Son olarak da havayolu işletmeleri sahiplik durumuna göre; *devlet sahipliğindeki havayolu işletmeleri (State-owned carrier), özel havayolu işletmesi (Private carrier) ve ortak Havayolu İşletmesi (Joint venture carrier)* olmak üzere üç şekilde sınıflandırılmıştır.

Havayolu işletmelerinin literatürdeki yer alan en genel sınıflandırması geleneksel, düşük maliyetli, tarifersiz (charter) ve bölgesel havayolu şeklindedir (Sarılğan, 2011, s. 70):

Geleneksel havayolu işletmeleri: Pazardaki bütün yolcuları hedef kitle olarak ele alan ve çeşitli teknolojik kolaylıklar ve uygulamalar ile birlikte geniş uçuş noktalarıyla ve çeşitli filo yapısıyla müşterilerin taleplerini karşılamak amacıyla çalışma gösteren işletmelerdir.

Düşük maliyetli havayolu işletmeleri: Ürün odaklı olmaktan çok maliyet odaklı bir strateji izleyen havayolu işletmeleridir. Bazı hizmet ve uygulamalardan kısarak maliyeti düşürür daha uygun fiyatlarla müşteri ihtiyaçlarını karşılar.

Tarifesiz havayolu işletmeleri: Tur operatörleri tarafından belirli dönemlerde genellikle turistik amaçlı düzenleyen havayolu işletmeleridir.

Bölgesel havayolu işletmeleri: Koltuk kapasitesi düşük olan ve daha çok kısa mesafeli uçuşlar ile merkez noktalardan küçük yerlere uçuş gerçekleştiren havayolu işletmeleridir.

6. Havayolu İşletmelerinde Yönetim

Yönetim ve organizasyon yapısı bütün işletmelerde olduğu gibi havayolu işletmeleri içinde oldukça önemlidir. Havayolu işletmesinin yöneticileri ve yönetim şekilleri, organizasyon yapısına bağlı olarak işletmenin varlığı ve sürekliliği için gerekli en önemli unsurlardan biridir.

Havayolu işletmelerinde yönetimi genel olarak tanımlamak gerekirse;

Havayolu işletmelerinde yönetim, havayolu işletmesinin belirlenen amaçlarına ulaşması için teknik bakım, uçuş rotasyonları, filo planlaması, yakıt kullanımı, personel ve eğitim uygulamaları gibi faaliyetlerin hazırlanması ve kontrol edilmesi hususunda işbirliği ve dayanışma içinde yapılan faaliyetlerin tümüdür.

Havayollarında yönetim, yönetimin beş temel işlevinden olan; planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve denetim süreçlerinden oluşmaktadır (Ertürk, 2013, s. 73).

Bu süreçler yönetim açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle bu süreçleri detaylı bir şekilde ele alırsak;

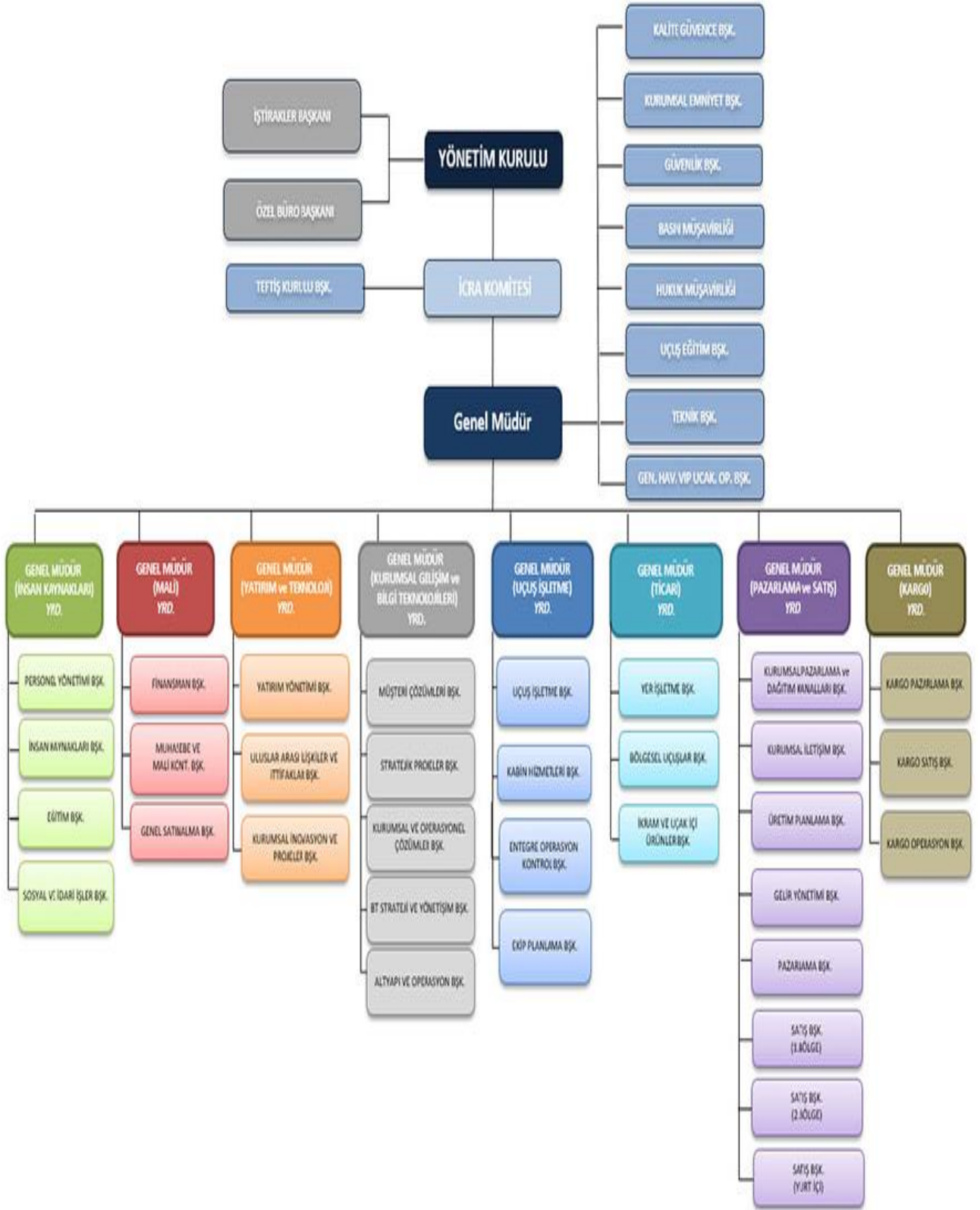
- 1. Planlama İşlevi:** Planlama gelecekte gerçekleşmesi muhtemel olaylar karşısında ne yapılacağına dair kararların toplamıdır. Planlama bir iş ile ilgili olarak ne yapılacağı, ne zaman, nerede, kiminle, hangi koşullarda ve nasıl yapılacağı gibi sorulara verilen cevaplar bütünüdür. İyi bir planlama için eldeki kaynakların ve amaçların net olarak belirtilmesi ve zaman kavramıyla birlikte dikkate alınması gereklidir.
- 2. Organizasyon İşlevi:** Planlama sürecinin ardından organizasyon işlevi gelmektedir. Organizasyon eldeki kaynaklarla belirlenen amaçlara ulaşmak için

yapılacak işlerle ilgili uygun ortamın sağlanması, kişilerin, grupların, görev ve sorumlulukların belirlenmesi faaliyetlerinden oluşmaktadır.

3. **Yöneltilme İşlevi:** İşletme yönetimi, planlama ve organizasyon yapısını oluşturduktan sonra amaçlar doğrultusunda yöneltilme işlevinde bulunur. Yöneltilme, planlamaya bağlı olarak çalışanların en etkili ve verimli yoldan hedeflere doğru harekete geçirilmesidir.
4. **Koordinasyon İşlevi:** İşletmenin varlığını sürdürebilmesi için belirlenen amaçlar doğrultusunda işlemler, gruplar, bireyler ve ilgili iştirakler arasında işbirliğinin sürdürülmesi işlevidir.
5. **Denetim İşlevi:** Uygulamaları takip ederek amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı, ulaşılmış ise ne ölçüde ulaşıldığı, bu süreçte planlamaya ne derece bağlı kalındığı ve planlamanın ne ölçüde başarılı olduğuyla ilgili saptamalarda bulunulması ve gerekli düzeltmelerin yapılması işlevidir.

Genel olarak havayolu işletmelerinin organizasyon yapılarına bakıldığında kamu ve özel havayolu işletmelerine ait olmak üzere iki tür organizasyon şekliyle karşılaşılmaktadır. Türkiye'deki özelleştirme çalışmalarından sonra kamuya ait havayolu işletmesi bulunmaması nedeniyle özel havayolu işletmelerinin organizasyon şekillerine değinmemiz faydalı olacaktır. Özel havayolu işletmeleri mali ve finansal anlamda destek veren kişilerin belirlemiş oldukları bir genel müdür ve bu genel müdüre bağlı uçuş birimi, teknik birim ve hizmet birimi gibi bir takım birimler tarafından yönetilmektedir (Yıldırım, 2007, s. 152).

Havayolu işletmelerine ait bir havayolunun geniş kapsamlı organizasyon şeması örneği için Türk Havayollarının organizasyon şeması kullanılmıştır (bkz. Şekil.1).



Şekil 1.1. Türk Havayollarının organizasyon şeması (THY, 2018)

Havayolu işletmelerinin kullandıkları yönetim tekniklerine baktığımızda özellikle modern yönetim tekniklerinin yoğun kullanıldığını görmekteyiz. Genel olarak diğer işletmelerde kullanılan temel yeteneklere odaklanma (core competence), kıyaslama ve karşılaştırma (benchmarking), stratejik ortaklıklar (strategic alliances), küçülme (downsizing) ve kademe azaltma (delaying) ve dış kaynak kullanımı (outsourcing) (Koçel, 2010, s. 382- 422) gibi teknikler havayolu işletmelerinde de kullanılmaktadır.

Temel Yeteneklere Odaklanma (Core Competence): İşletmeyi aynı sektördeki farklı işletmelerden ayıran ve işletme vizyon ve misyonuna ulaşmasını sağlayan, taklidi ve kopyalanması güç olan bilgi, beceri ve yetenekleri kapsamaktadır. Havayolu işletmelerinin asıl işi ve en temel yeteneği havayolu ulaşımı ile yolcu taşımacılığı üzerinedir ancak havayolu işletmeleri düşük ücretli bilet ya da kaliteli hizmet sunumu gibi stratejilere odaklanma birlikte taşımacılık hizmetinin çok geniş içeriğe sahip olması nedeniyle birçok hizmeti dışarıdan farklı bir kuruluş tarafından temin etmektedir.

Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): İşletmenin öz yetenekleri dışında kalan bazı hizmetleri işletme dışındaki farklı bir kuruluş tarafından temin etmesi durumudur. Havayolu işletmeleri yer hizmeti, ikram servisi, temizlik, güvenlik, yakıt, bakım ve teknik servis gibi hizmetleri dış kaynak kullanımı ile sağlamaktadır.

Kıyaslama/Karşılaştırma (Benchmarking): Bir işletmenin faaliyetlerini genişletmek ve performans düzeyini arttırmak amacıyla, sektördeki başarılı işletmeleri belirleyerek onları takip edip, onların çalışma şekillerini kıyaslayarak ve karşılaştırarak edindiği çıkarımları uygulaması şeklinde açıklanabilir.

Stratejik Ortaklıklar (Strategic Alliances): İşletmelerin sektördeki diğer işletmeler ile rekabetini güçlendirmesi amacıyla birbirleri ile dayanışma ve kaynak birleştirme süreçleri şeklinde tanımlanabilir. Havayolu işletmelerinde özellikle uluslararası boyutta yoğun olarak kullanılmaktadır. Star Alliance, Sky Team, One World gibi havayolu birlikleri stratejik ortaklıklara örnektir.

Küçülme (Downsizing) ve Kademe Azaltma (Delaying): Küçülme işletme giderlerinin düşürülmesi amacı ile yönetimin kasıtlı olarak uyguladığı; çalışan sayısını düşürme, kullanılan ekipman, teçhizat ve süreçlerin azaltılması işlemidir. Kademe azaltma ise işletme yönetiminin en alttan en üste kadar olan departman ve yönetici

kademelerinin sayısını düşürmesi şeklinde tanımlanabilir. Havayolu işletmelerinde bu uygulama ara birimlerin kaldırılması ya da bazı birimlerin tek bir yöneticiye bağlanması şeklinde uygulanmaktadır.

7. Havayolu İşletmeciliğinin Türkiye'deki Mevcut Durumu

Türkiye'deki havayolu işletmeciliğinin ve havacılık sektörünün mevcut durumuna ilişkin, Türk Hava Yollarının havacılık sektörünün genel değerlendirmesine yer vermiş olduğu 2017 Faaliyet Raporu (2017, s. 3-8) incelenmiştir. Bahsi geçen rapordan edinilen bilgiler doğrultusunda 2016 yılında yaşanan siyasi nedenler ve terör olaylarından dolayı havacılık sektörü ciddi bir duraklama dönemi geçirmiştir. Bu nedenle işletme maliyetlerinde düşüş yaşanmış dolayısıyla bu düşüş bilet fiyatlarına da yansımıştır. Havayolu yolcuları bu fırsatı değerlendirmesi üzerine 2017 yılında sektördeki yolcu sayısında artış sağlanmış ve işletmeler zarar etmemiş aksine karlılığına devam etmiştir. Bu süreçte düşük maliyetli havayollarının uzun mesafeli uçuşlar denemesi ve bunun sonucunda başarı elde ettiği gözlenmiştir. Bayrak taşıyıcıları ve geleneksel bazı havayolları kendi alt havayolu işletmelerini kurmuşlar ve düşük maliyetli havayolu olarak konumlandırmışlardır. Düşük maliyetli havayolu işletmelerinin stratejilerinden birisi olan ikincil havaalanı kullanımıyla hub noktalarını yoğun kullanmışlar ve slot problemi yaşamamak adına bu yönde ekstra bir maliyetle karşılaşmışlardır.

Devlet Hava Meydanları İşletmesi Sektör Raporundaki(2016) veriler tablolarla birlikte aşağıda yer almaktadır:

Tablo1.1. 2008-2017 yılları iç hat- dış hat toplam yolcu trafik gerçekleştirmeleri

	2016	2017	Artış
İç Hat Yolcu Trafiği	102.499.358	109.511.390	%6,8
Dış Hat Yolcu Trafiği	71.244.179	83.533.953	%17,3
Toplam Yolcu Trafiği	173.743.537	193.045.343	%11,1

Tablo 1.2. 2017 yılı havalimanları iç hat yolcu payları

Havalimanı	İç Hat Yüzde(%)	Dış Hat Yüzde (%)
İstanbul Sabiha Gökçen	19	12
İstanbul Atatürk	18	53
Ankara Esenboğa	13	2
İzmir Adnan Menderes	10	3
Antalya	7	22
Adana	4	1
Trabzon	4	
Muğla Milas-Bodrum	2	1
Gaziantep	2	
Diyarbakır	2	
Diğer	19	2
Muğla Dalaman		3

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

1. Liderliğin Tarihsel Gelişimi

Toplumların edebiyat geçmişine bakıldığında bir yaşam stilini, yerleşim yerini veya bir inancı keşfetmiş kahramanlara yer verilen o topluma yönelik liderlik hikâyeleri gözlenmektedir. İnsanlar yaradılışı gereği bir şeyleri arama eğilimindedir dolayısıyla yeni bir buluş gerçekleştirildiğinde o buluşun öncüsü olarak tarihe geçerler. Liderlikte insanların beklentilerine karşılık olarak meydana gelmiş bir olgudur. Yani buradan da anlaşılacağı gibi lider ve liderlik kavramının tarihi insanlığın varoluşuna dayanmaktadır. Her dönemde döneme ait araştırmacılar liderlik konusunu çalışmışlardır.

Yönetim anlayışı ile ilgili çalışmalarla beraber liderlik konusuna yönelik çalışmalarda yerini almıştır. Francis Galton tarafından çalışılan Hereditary Genius liderlik konusundaki ilk çalışmalardandır. Bahsi geçen çalışma liderliğin bireyde varoluşuyla sahip olduğu kalıtsal özellikler ile ilgilidir (Derue vd., 2011, s. 7). Liderlik konusuna ilişkin ilk dönemlerdeki çalışmalarda kilo, boy, dış görünüş, enerji ve zekâ düzeyi gibi özellikler ele alınmıştır. 1947'den sonra liderlere yönelik beklentilerden dolayı araştırmalarda liderlik anlayışına yönelik farklı konulara yönelmiştir. Davranışçı liderlik yaklaşımı olarak adlandırılan bu yaklaşımın savunduğu düşünce liderin etkinliğinin sahip olduğu özelliklerden ziyade davranışlarıyla alakalı olduğu yönündedir. Buna yönelik liderin etkinliği, iletişimi, planlama şekli, denetleme yönü ve hedeflerin belirlenmesindeki karar verme yöntemi gibi davranışları içermektedir (Koçel, 2001, s. 469-470). 19. yüzyılın başlarından sonra liderde bulunması gereken özelliklerde de değişim yaşanmış cesaret ve güç yerini bilgi ve becerilere bırakmıştır. Yine bu dönemlerde taşımacılık, iletişim ve teknoloji konularında önemli değişiklikler meydana gelmiştir (Bass, 1990, s. 19-31). Bu yılları kapsayan 1990 ve sonrası meydana gelen değişiklikler içerisinde etik kodlamalar, ilke ve kişi odaklı gelişmelerle birlikte organizasyonel ve bireysel risk doğrultusunda modern yaklaşımlar gelişim göstermiştir (Yalçın, 2016, s. 5).

Aşağıdaki tablo liderlik ve liderlik kavramının tarihsel gelişimini özetlemektedir.

Tablo 2.1. *Liderlik ve liderlik kavramının tarihsel gelişimi (Arun, 2008, s. 9)*

<i>Liderlik ve liderlik kavramının tarihsel gelişimi;</i>	1920–1959	Liderlik özellikleri,
	1950–1960	Etkin liderlik davranışları,
	1960–1970	Çevresel şartların liderlik üzerindeki etkileri,
	1970–1980	Liderlerin sembolik rolleri,
	1980–1990	Liderlerin özellikleri ve davranışları üzerine geri dönüş yapan çalışmalar
	1990'dan sonra	Liderliğin kültürler arası değişimleri

2. Liderlik Kavramı

Liderlik uzun yıllar öncesinde üzerine çok çeşitli tanımlar yapılmış bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle ortak bir tanımın belirlenememesi, liderlik ve yöneticilik kavramlarının karıştırılması ve bilim insanlarının kendi odaklandıkları konular ve benimsedikleri yaklaşımlar üzerine liderlik farklı açılardan değerlendirilmiş olması nedeniyle farklı tanımlamalar yapılarak kavramsallaştırılmıştır. Çalışmanın konusu gereği liderlik kavramının irdelenmesi ve anlaşılabilmesi faydalı olacaktır. Dini, siyasi, psikoloji, sosyoloji, askeri, biyoloji ve çevrebilimi gibi birçok alana yönelik liderlik tanımlamaları mevcuttur ancak çalışmamızın odak noktası havayolu işletmelerinde liderlik olması nedeniyle biz daha çok yönetsel anlamda liderlik tanımlarına yer vereceğiz. Bu doğrultuda liderlik konusu üzerine literatürde yapılmış bazı tanımlar aşağıdaki gibidir.

İnsanlar bireysel hedef ve isteklerine ulaşabilmek için bir topluluğun parçası olma eğilimindedir. Herhangi bir hedefe doğru yol almış topluluğun amaçlara odaklanması ve amaçlara yönelik gayret ettirilmesi için etkili bir inandırma becerisi olmalıdır (Eren, 2000, s. 411). Bu görevi üstlenen ve bu becerilere sahip olan kişi lider olarak değerlendirilir.

Liderlik yönlendirme anlamını taşımaktadır ve hedeflere ulaşılabilmesine ilişkin bir toplulukta ya da seyircilerde tesir bırakabilme becerisi şeklinde tanımlanabilir (Can, 2006, s. 293).

Liderlik, bir ekipteki bireylerin kendi istekleri dâhilinde takip edilen birinin tanınırlığı ve imajı yani bir düşüncenin yerleştirilebilmesi, bireyleri gayretlendirmesi, organize etmesi, kontrolü ve önderlik etmesi şeklinde ifade edilebilir (Güney, 2004, s. 160).

Liderlik, amaçlara ulaşmak için, bireyin veya bir topluluğun etkinliklerinde tesiri altına alma, yol gösterme ve denetleme işlevlerini yerine getirerek birlikteliği ve devamlılığın sağlanması işlemleri şeklinde ifade edilebilir (Tevrüz, Artan ve Bozkurt, 1999, s. 189).

Liderlik, belirli koşullarda, bireysel ya da ekip hedeflerini sonuçlandırmak amacıyla, birinin değerlerinin davranışlarında rol alma ve yönlendirme aşamaları şeklinde ifade edilebilir (Koçel, 2010, s. 569).

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak özetlemek gerekirse liderlik, ileri görüşlü bir yaklaşımla ulaşılabilir amaçların tayin edilmesi ve izleyicilerin birliktelik ve karşılıklı güven içerisinde bu amaca yönlendirilmesiyle, motivasyonu, takibi ve denetlenmesi eylemlerini kapsayan grubun idare edilmesi aşamaları olarak tanımlanabilir.

3. Liderliğin Temel Özellikleri

Belirli bir topluluk, grup, örgüt veya organizasyon için öncülük eden liderler oldukça önemli bir hale gelmiştir. Teknolojik açıdan hızlı bir değişimin ve gelişimin yaşanması nedeniyle işletmelerin ekipman ve teçhizat anlamında bir farklılık yaratması oldukça güçleşmiştir. Bu nedenle işletmeleri rakiplerinden ayıran en temel farklılıklardan biri personel kalitesi ve işletme imajıdır. Personel kalitesine etki eden faktörlere bakıldığında işletme liderinin vizyonu ve yönetim anlayışı ile bağlantılı olduğu görülmektedir. İşletme türüne bağlı olmaksızın liderlerin özelliklerinin kurum kültürü ve işletme başarısındaki rolü büyük öneme sahiptir. Bu hususta genel liderlik özelliklerinin detaylı incelenmesi çalışmaya teorik anlamda katkı sağlayacaktır.

Literatürde yer alan liderlik özellikleri ile ilgili yapılmış çalışmalar incelendiğinde aşağıdaki özellikler dikkat çekmektedir (Yukl, 1981; Torrington, 1989'dan aktaran Buluç, 1998, s. 4-5; Arslan, 2004'den aktaran Yekeler, 2015, s. 40, s. 94; Uğur, 2005, s. 92-94).

- Zeki olmalı ve hafızası kuvvetli olmalı
- Etkileyici konuşmalı ve diksiyonu düzgün olmalı
- Sürekli öğrenmeye ve gelişime açık olmalı
- Adaletli davranmalı
- Sabırlı bir yapıya sahip olmalı
- Cesur olmalı
- İstikrarlı ve azimli olmalı
- Objektif düşünebilmeli ve tarafsız olmalı
- Uyumlu olmalı
- Sezgileri kuvvetli olmalı
- Bireylere karşı sevgi beslemeli
- Kararlarında net ve açık olmalı
- Özgüveni ve inancı yüksek olmalı
- Sosyal yönü yüksek olmalı
- İkna edici olmalı
- Enerjik olmalı
- Yaratıcı olmalı
- Diplomatik olmalı
- Sorumluluk alabilmeli
- Organizatör olmalı
- İşbirlikçi olmalı
- Risk alabilmeli

Yukarıda söz edilen özelliklere ek olarak etkili bir lider (Ertürk, 2000, s. 154-157):

- Kendisini çok iyi tanımalı
- Organizasyonu ve izleyicileri iyi tanımalı
- Astlarının isteklerini tespit edip karşılamak için özen göstermeli
- İş bölümlerini bireylerin bilgi ve becerilerine uygun yapmalı
- Davranışlarıyla izleyicilerine örnek olmalı
- İletişim kanallarını açık tutmalı ve çok yönlü bilgi akışını sağlamalı
- Motivasyon yönü kuvvetli olmalı
- Yeri geldiğinde rehberlik edebilmeli ve danışmanlık görevi üstlenebilmeli
- İzleyicilere öncülük edebilmeli ve yönlendirebilmeli
- Organizasyona yönelik bir örgüt kültürü meydana getirmeli

4. Liderlikte Kullanılan Güç Tipleri

Güç kavramından bahsedilebilmesi ve güç kullanımının söz konusu olabilmesi için minimum iki insandan oluşan bir topluluk var olmalıdır. Geçmişten bugüne insanlık hayatına bakıldığında güç veya güç ile bağlantılı konuların varlığından bahsedilebilmektedir. İnsanın var oluşuyla birlikte dini, siyasi, hukuki alanlarda küçük topluluklardan, ülke ve şehir yönetimlerinde yaşanan olaylara bakıldığında güç kullanımı ve bunun meydana çıkardığı etkileri görülmektedir (Çalışkur, 2016, s. 31).

Bir organizasyonun, örgütün ya da küçük bir topluluğun bile yönetilmesinde lider ya da mevcut yönetici konumundaki kişinin işleyişin düzgün şekilde devam etmesinde ve kişilerin tutum ve eylemlerinin şekillenmesinde güç kullanımı oldukça etkili bir faktördür.

Güç tarihin her döneminde daha önce bahsettiğimiz gibi siyasi, politik, hukuki, askeri anlamda en küçük topluluklarda bile kullanılmaktadır ancak çalışmamız gereği gücün en çok yönetim ve liderlik alanındaki önemine ve organizasyonun yönetilmesinde etkin bir unsur olduğuna değinmekte fayda vardır. Birçok alanda kişiler, yaptıkları işlere ve mesleklerine bağlı olarak bireysel başarıları ile değerlendirilirken liderler bireysel yeterliliklerinin dışında kendilerine bağlı olan kişilerin başarıları ile değerlendirilmektedir. Bu nedenle liderlerin yaptırım uygulayabilmeleri için sahip oldukları tüm gücü kullanmaları kaçınılmazdır (Bayrak, 2000, s. 22).

Alan yazını incelendiğinde en yaygın güç tipleri yasal güç/otorite gücü(legitimate power), cezalandırma gücü/zorlayıcı güç(coercive power), ödüllendirme gücü(reward power), benzeşim gücü/karizmatik güç(referent power) ve uzmanlık gücü(expertise power) olarak karşımıza çıkmaktadır.

4.1.Yasal Güç/Otorite Gücü (Legitimate Power)

Otorite gücü veya biçimsel güç olarak da karşımıza çıkan yasal güç, liderin görev aldığı organizasyonun hiyerarşik yapısındaki mevkiinden kaynaklanmaktadır. Yani kişiler kendilerinden üst bir pozisyonda görev alan kişilerin istek ve taleplerini karşılamaya zorlanmış hissinde kapılırlar. Bireyin herhangi bir özelliğinden dolayı değil yalnızca konumu gereği kullanabildiği ve yaptırım uygulayabildiği güçtür (Toprak, 2006, s. 23).

4.2.Cezalandırma Gücü/Zorlayıcı Güç (Coercive Power)

Liderin kendisine bağlı bireyleri cezalandırma hakkının var olması oldukça etkili bir güç kaynağını doğurmaktadır. Cezalandırma gücü, liderin ödüllendirme gücünün tersi şeklinde yorumlanabilir. Bahsi geçen güç genellikle korku, endişe, zorlama, baskı ve kısıtlama gibi yaptırımlar üzerine kurulmaktadır. Cezalandırma gücünün kullandığı araçlar için; kınama, görev değişikliği, kıdem tenzili, maaş katı para cezası, ikramiye ve prim kesintileri örnek gösterilebilir. Ayrıca lider tarafından çalışanlara yönlendirilen direkt ya da endirekt tehditlerde cezalandırma gücüne örnek gösterilebilmektedir. Bu güçten dolayı çalışanların davranışları kurum içinde farklılıklar göstermektedir. Çalışanların işe geliş gidiş zamanlarındaki tutarlılıkları ve liderin olduğu zamanlarda daha çalışkan ve gayretli görünme çabalarının tümü cezalandırılmaktan duyulan endişeden kaynaklanmaktadır (Kılıç, 2003, s. 70)

4.3.Ödüllendirme Gücü (Reward Power)

Ödüllendirme gücü, cezalandırma gücünün aksine çalışanları isteklendirmeye yönelik araçlar ile çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemesi yönünde sahip olunan güçtür. Bu güç tipi liderin organizasyon içindeki bireyleri ödüllendirmesi anlamına gelmektedir. Ödüllendirme gücü motivasyon ve sadakat gibi pozitif yönlü etkilerin en önemli unsurlardan biridir. Maaşlardaki artışlar, terfiler, sorumluluk artışı ve yetkilendirme, daha cazip iş bölümü verilmesi, statü değişikliği gibi somut araçların yanı sıra övgü ve takdir gibi soyut araçlarda kullanılmaktadır. Bu güç aynı zamanda diğer bireyler içinde özendirici bir nitelik taşımaktadır (Kızanlıklı vd., 2016 s. 496). Ödüllendirme gücü yaptırım gücünün kuvvetli olduğu bir unsur olması ile birlikte örgüt içinde negatif bir enerjiye neden olmaz ve bu gücün başarıya ulaşması ancak bireyler için istenilen nitelikte ödüller ile mümkündür.

4.4.Uzmanlık Gücü (Expertise Power)

Uzmanlık gücü kişilerin bireysel başarıları ve kişisel özellikleri ile sahip oldukları bir güç unsurudur. Bu güçten söz edebilmek için bireyin diğer bireylerden farklı ve onlardan üstün kılan nitelikteki bazı özelliklere sahip olması gerekir. Bireyin uzmanlık kazanması tecrübesi ve bilgisi ile mümkündür. Bahsettiğimiz tüm güç tiplerinin aksine uzmanlık gücü dış etkenler veya organizasyon tarafından verilmiş güçten ziyade kişinin bireysel çalışmaları ile kazanılmaktadır (Zencir, 2004 s. 11).

4.5.Benzeşim Gücü/Karizmatik Güç (Referent Power)

Geçmişten bugüne bakıldığında bazı liderlerin insanlar üzerindeki etkileri herhangi bir yasal güçten, örgüt içerisindeki konumundan ya da finansal kaynaklara sahip olmasından dolayı kaynaklanmamaktadır. Bu liderler gücünü çoğunlukla bireysel özelliklerinden almaktadırlar. İnsanlar üzerindeki etkileri herhangi bir zorlama ile olmamakta tamamen onlar üzerindeki etkileri sayesinde kendi iradeleri ile gerçekleşmektedir.

5. Liderlik Tarzları

Liderlik kavramı ve özelliklerinin kavranması işletme liderlerinin anlaşılabilmesi için yeterli değildir. Bu nedenle liderlik davranışları ve anlayışlarına yer verilmesi çalışmaya fayda sağlayacaktır. Liderlerin yönetim anlayışlarına, yetki kullanımlarına, tutum ve davranışlarına göre geleneksel liderlik tarzları ve çağdaş liderlik tarzları gibi sınıflandırmalar altında farklı liderlik tarzları bulunmaktadır. Literatür incelemesi sonucunda liderlik alan yazınında söz edilen liderlik tarzları aşağıda açıklanmıştır.

5.1.Demokratik Liderlik Tarzı

Katılımcı bir stil benimseyen demokratik liderlik tarzında liderler yetkilerini organizasyondaki kişilerle paylaşmaya meyillidirler. Organizasyonla ilgili kararlarda, hedeflerin tayin edilmesinde ve görev dağılımlarının yapılmasında bireylerin düşünceleri ve önerileri göz önünde bulundurulmaya özen gösterilir. Bu tarz liderlikte denetim düşük seviyededir ve liderler kontrolcü değildirler. Bireylerin verimliliğinin içsel öğelerle arttığına inanılır bu nedenle de övgüye ve takdire başvurulur. Bu liderlik tarzında karar almak uzun sürmektedir süreç açısından değerlendirildiğinde eleştirilebilmektedir Bu yönüyle de ani karar alınması gerektiğinde başarısız olurlar. Demokratik liderlere ait bazı özellikler aşağıdaki gibidir (Bozkuş, 2004, s. 39).

Demokratik liderler:

Çalışanlara yaptıkları işlerle alakalı tavsiyelerde bulunarak onları yönlendirirler.

Organizasyonla ilgili alınan kararları ve değişiklikleri çalışanlarla paylaşırlar.

Başarı seviyeleriyle ilgili çalışanları devamlı bilgilendirirler.

Çalışanlara işlerinde özgürlük tanırlar ve kararlarda söz hakkı verirler.

5.2.Tam Serbesti Tanıyan Liderlik

Tam serbesti tanıyan liderlik tarzı liderlik tarzları içerisinde en aktüellerdendir. Bu tarz liderlikte organizasyonun yapısı ve izleyicilerle lider arasında etkileşim konusunda belirli bir çerçeve bulunmamaktadır. Bu doğrultuda bahsi geçen bu liderlik tarzında iletişim çok yönlüdür. Herhangi bir karar alınacağına ilk olarak personellere başvurulur. Bu yüzden kararlarda lider sadece düşüncelerini ifade eder ve bu düşünceler bir öneri niteliğindedir. Bu liderlik tarzında personeller tam anlamıyla serbesttirler ve kendi topluluklarını meydana getirerek çalışmalarını sonrasında organizasyon kararları belirlenir ve eyleme konulur. Liderin organizasyondaki işlevi, kaynakları ve ihtiyaçları sağlamak, gerekli ortam koşullarını temin etmek ve görevlerinde personellere destekte bulunmaktır. Bu liderlik tarzının başarılı işleyebilmesi için personellerin yeterli uzmanlıkta olması gerekmektedir. Bu tarz liderlik uygulanan organizasyonlarda etkinlikleri ve görevleri uzman personeller belirlemektedir. Dolayısıyla kararların alınması zaman alacağından dolayı ancak sektör ve pazar açısından durgun olan alanlarda ve rekabetin düşük olduğu alanlarda uygulanabilmektedir. Liderin yetkisini devrettiği bu tarzda liderin kişiliğinin güçlü olması ve belirli bir uzmanlıkta olması gerekir. Her ne kadar personeller açısından serbest bir yaklaşım benimsense de liderin his ve sezgileri kuvvetli olmalı, gerektiği zamanlarda müdahale edebilmeli ve yaptırım uygulayabilmelidir (Diker, 2014. s. 108).

5.3.Diktatör Lider

Liderin organizasyondaki bireyleri işleyişe dâhil etmediği kararları yalnızca kendisinin aldığı liderlik tarzıdır. Aldığı kararları çalışanlara dayatarak uygulamalarını bekler ve bu nedenle çalışanlar söz hakkına sahip değildirler. Çalışanların düşüncelerinin ve fikirlerinin dikkate alınmaması heveslerini kırar, tatminsizliğe yol açar ve üretkenliği azaltır. Sürekli emir verilmesiyle ve hataların söylenmesiyle astlar etkilenmeye çalışılır. Demokratik ve bürokratik anlayışın benimsendiği organizasyonlarda beklentiyi karşılayan bir liderlik tarzıdır ve liderin kararlarında ve yönetimde özgür olması nedeniyle karar süreci hızlıdır ve bu yönüyle etkinlik seviyesi yüksektir (Yıldırım, 2012, s. 39).

5.4.Otokratik Lider

Otokratik liderlik; agresif yapıda olan ve baskıyı seven, liderin direktifleri dışında personellerin bağımsız davranmadığı bir işleyişe sahip liderlik tarzıdır. Söz konusu liderlik tarzında karar verici yalnızca liderdir. Liderin talimatlarına eksiksiz uyulması ve diğer kişilerin boyun eğmesi beklenir. Genellikle bu tarz liderlikte lider gücünü üyelerin endişelerinden ve kaygılarından alır. İletişim yönü üstten asta sağlanır ve asttan üste bilgi aktarımına şüpheyle yaklaşılır. Bu yüzden süreç devamlı kontrol edilir. Liderin sadece kendi kararlarını ve yönetim anlayışını dayatması nedeniyle, bireylerde motivasyon düşüklüğü, yönetime yönelik olumsuz düşünceler, sürtüşme ve uyumsuzluklar gözlenebilmektedir. Bu düşünce ve davranışların devamlılığı durumunda liderin otoritesini kaybetme ihtimali söz konusudur (Yıldırım, 2012, s. 39).

Tablo 2.2. Liderlik Tarzları ve Etkileri (Hogg ve Vaughan, 2011'den aktaran Arslan, 2014, s. 9)

LİDERLİK TARZI	ETKİLERİ		
	Liderliğe Benzerliği	Grup Atmosferi	Verimlilik
OTOKRATİK	Liderliğe Benzerliği Az	Agresif, Bağımlı, Kendine Odaklı	Lider Var İken: Yüksek Lider Yok İken: Düşük
	Liderliğe Benzerliği Fazla	Arkadaşça, Grup Merkezli, Görev Odaklı	Nispeten Yüksek(Liderin Varlığı ya da Yokluğu Etkilemez)
LİBERAL	Liderliğe Benzerliği Az	Arkadaşça, Grup Odaklı, Oyun Odaklı	Düşük(Lider Yokluğunda Artar)

5.5.Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik tarzını benimseyen liderler işleyişin sürdürülebilmesi amacıyla kişiler üzerinde bir etki oluşturmaya çalışırlar. Bu liderlik tarzı işe yönelik ölçümleri ve iş tertibini dikkate alır. Liderler hedefler doğrultusunda sorumluluk almaya isteklidir. Bireylerin memnuniyetsizliklerinin ve sorumluluklarının eksiksiz giderilmesine dikkat edilir (Serinkan, 2008, s. 158).

5.6. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik organizasyonda hızlı bir şekilde dönüşümün sağlandığı bir liderlik tarzıdır. Bu tarz liderler ile izleyiciler arasında karşılıklı güven ilişkisi mevcuttur. Bu liderlik tarzında organizasyondaki bireylerde lider tarafından dönüşüme yönelik merak, arzu ve istek uyandırılır (Genç, 2007, s. 50).

Ayrıca yukarıda bahsi geçen liderlik tarzlarına ek aşağıdaki liderlik tipleri de bulunmaktadır.

Hümanist (babacan) lider: Bu liderlik tarzında lider cana yakın ve kalender bir tutum sergilemektedir. Organizasyon hedefleri doğrultusunda alınan kararlarda orta düzey personellere başvurulabilir ancak yetki tamamen lidere aittir. Ödüllendirmeye oldukça fazla başvurulur ve mecbur kalınmadıkça cezalandırma işlemi yapılmaz.

Destekleyici lider: Çok yönlü bilgi akışının mevcut olduğu bu liderlik tarzında lider bireylerin düşünce ve tavsiyelerini önemser ancak kararı yalnız verir. Katılımcı bir anlayış benimsenir ve ödüllendirmeye başvurulur.

Karizmatik lider: Bu tarz liderlikte lider bireysel özellikleri ile organizasyondaki kişileri etkiler ve etkisi yüksektir. Kararları yalnız verir ve talimatları üyeler tarafından eksiksiz uygulanır.

Doğal lider: Herhangi bir seçim yoluyla gelmeyen üyeler tarafından meydana çıkarılan liderleri kapsar. Resmiyette yetkisi yoktur ancak bireylere yönelik etkisi oldukça fazladır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 175).

6. Liderlik Yaklaşımları

Liderlik yaklaşımlarına değinmeden önce yaklaşımların tarihsel sürecinden bahsedelim. İlk olarak 1900'lü yıllarda sorgulanmaya başlanan liderlik çalışmalarından anlaşılacağı gibi başlarda karizmatik özellikler liderlik için yeterliydi. Bu dönem

özellikler yaklaşımı olarak adlandırılmıştır. 1930 ile 1940 tarihlerindeki süreçten özellikler yaklaşımı ile ilgili araştırmalarda kişilik özelliklerindeki farklılıkların kişilerin tutum ve davranışlarına etkisinin gündeme gelmesi ile özellikler yaklaşımındaki eksiklikler anlaşılmıştır. Sonrasında 1940-1960 yılları arasında liderlerin davranışları ile ilgili çalışmalara yer verilmiştir. Daha sonrasında liderlerin davranışlarının durumlara göre farklılıklar göstermesi üzerine 1960 ile 1980 tarihleri arası süreçte durumsal şartlar ve bu şartlara uygun liderlik davranışlarını kapsayan liderlik çalışmaları yapılmıştır. Bu çalışmalar doğrultusunda 1978 sonrasında Burns ve Bass tarafından modern liderlik yaklaşımları ortaya atılmıştır ve bugüne kadar güncel olarak devam etmektedir (Ak, 2010, s. 9).

6.1.Özellikler Yaklaşımı

Lider olmak için bireylerin, kişisel özellikleri ya da davranışları hakkında fikir veren görünümlerinin etkili olduğu düşüncesi liderlik konusundaki yaygın bakış açılarındandır. Özellikler yaklaşımı iki bölümde incelenebilir, kuramlardaki liderlik bireye ve tutumlarına bağlıdır. Liderlikle alakalı yapılan araştırmaların başlangıcı liderlerin kendilerine yönelmeleri ile şekillenmiştir. Bir bireye liderlik sıfatı kazandıran karakter, kişilik ve özelliklerin neler olduğu sorusuna aranan cevaplar özellikler yaklaşımının temelini oluşmasına yol açmıştır. Liderlikle ilgili yapılan araştırmalar içinde ‘büyük adam’ teorisi dikkat çekmektedir. Bu teorinin bir bölümü, liderlik konusunda gerekli özellikleri taşıyarak ya da taşımayarak dünyaya geldiklerini öne sürmektedir. Diğer bir açıdan bakıldığında liderlik sonradan deneyimlenebilir ve kazanılabilir düşüncesi savunulabilmektedir. Buna örnek olarak Lincoln, Napoleon, Hitler ve Gandhi gösterilebilmektedir (Keçecioğlu, 1998, s. 25).

Zeki olma, dürüstlük, samimiyet, açık sözlü olma, ileri görüşlülük, özgüven, iyi iletişim kurma, istikrarlı olma, bilgelik, inisiyatif gibi kişisel özellikler ve bunlara ek olarak boy, kilo, yaş ve çekicilik gibi fiziksel unsurlarda liderin taşıması gereken özellikler olarak söylenebilir (Saruhan ve Yıldız, 2012, s. 451).

Tablo 2.3. *Liderlerin Sahip Oldukları Özellikler (Zel, 2001, s. 95 aktaran Yıldırım, 2012, s. 42)*

Yaş	Boy	Kilo	Cinsiyet	İrk	Fiziki Görünüm
Sağlıklı olma	Güçlü olma	Zeka	Bilgi	Hareketlilik	Açık göz olma
Düzenli olma	Hevesli olma	Girişken olma	Strese Dayanıklılık	İleriye görme	İnisiyatif sahibi olma
Duygusal olgunluk	Dürüstlük	Açık sözlülük	Kendine güven	Kararlılık	Kişiler arası ilişkiler
İş başarma yeteneği	Yaratıcılık	Objektif olma	Becerikli olma	Güven verme	Cesaret
İletişim becerisi	Hitabet yeteneği	Mizah anlayışı	Kişisel bütünlük	Olgunluk	Sorumluluk üstlenme

Bu yaklaşımda liderlik unsurlarını kişilik olarak fazla barındıran bireylerin lider olabileceği gibi bir düşünce mevcuttur. Bu kurama göre lider kişi, görünümü ile ilgili ve bireysel özellikleri açısından genele göre farklılık göstermektedir. Bu hususta hangi özellikler olduğuna dair çok fazla çalışılmıştır (Şimşek, 2001, s. 177).

Özetle, fiziksel ve bireysel özellikler çoğu araştırmacının düşüncesinin tersine liderin pozisyonu ve başarısı için yeterli değildir ve başarı elde etmiş liderlerin bu kazancının her zaman bireysel özelliklerinden kaynaklanmadığı düşünülebilir. Bu yaklaşımda lider özelliklerinin belirlenebilmesinin zorluğu ve değişik şekillerde anlaşılabilmesi gibi yapılan eleştiriler sonrasında çalışmalar liderlik davranışlarına yönelmiştir (Güney, 2001, s. 289).

6.2.Davranışsal Yaklaşım

Özellikler yaklaşımına getirilen eleştiriler sonrasında araştırmaların lider davranışları üzerine yoğunlaşması davranışsal yaklaşımı doğurmuştur. Bu yaklaşımdaki en temel konu liderin tutum ve davranışlarıdır. Yani liderin nasıl olduğu nasıl görüldüğü ve nelere sahip olduğundan çok lider ne yapar ve nasıl yapar sorularının üzerine yoğunlaşmışlardır. Bu çalışmalar doğrultusunda farklı bakış açıları ve farklı kavramsal ifadeler öne çıkmıştır (Tekarslan vd., 2000, s. 123).

6.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmalarında iki kapsamlı bir bakış açısı mevcuttur. Gerçekleştirilen çalışmalar sonrasında kişiyi dikkate alma ve inisiyatif şeklinde iki unsur ifade edilmiştir (Saruhan ve Yıldız, 2012, s. 452).

Kişiyi dikkate alma unsuru, lider konumundaki kişinin diğer kişilerde itimat ve saygınlık oluşturması ile birlikte diğer kişilerle samimi ilişkiler inşa etmesi gibi davranışları belirtmektedir. Organizasyondaki kişiler istek, arzu, ihtiyaç ve beklentilerinin lider tarafından temsil edildiğini düşünmektedirler (Koçel, 2011, s. 578). İşe odaklanma (ağırlık verme) olarak karşımıza çıkan inisiyatif unsuru ise amaçlanan hedefe arzu edilen zamanda ve işin eksiksiz doğru bir şekilde ulaşılabilmesi yönünde uygulanan çalışmaları, iletişim ve denetim aşamalarını içeren eylemleri kapsamaktadır. Bu hususta iş ve işin bitirilmesi asıl hedeftir. İki ayrı kapsamda meydana çıkarılan bu çalışmada lider tutum ve davranışları ele alınmıştır. Bu araştırma sonucunda kişiyi dikkate alan liderlerin davranışı sonucunda, iş gücü devir hızı ve işe gelmeme gibi devamsızlıkların düşük oranda olması gözlenirken, işe önem veren liderlerin davranışı sonucunda yüksek performans gözlenmiştir (Saruhan ve Yıldız, 2012, s. 452).

6.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Davranışsal yaklaşımı destekleyen araştırmalardan bir diğeri 1947 tarihinde başlanılan Michigan Üniversitesi çalışmalarıdır. Bu çalışmalarda amaçlanan esas hedef, topluluktaki bireylerin tatmin olmalarına katkısı olan ve etkinlik sağlayan unsurların saptanmasıdır. Bu çalışmalarda etkinlik, verimlilik, iş tatmini, iş gücü devir hızı, devamsızlık, maliyetler, şikâyetler ve motivasyon gibi unsurlar değerlendirilmiştir (Balekoğlu, 1992, s. 22).

Michigan Üniversitesi araştırmalarında dört unsur dikkat çekmektedir (Keçecioglu, 1998, s. 122):

1. Destekleyici: Davranışlar, bireylerin kendilerini kıymetli hissetmeleri ve önemlerinin farkına varmaları ile artırılır. Birey odaklı davranışlar değerlendirilir.
2. Birbirini etkilemedeki kolaylaştırıcılar: Davranışların birbirlerine karşı tatmin duygusu ile yakın ilişki içerisinde olmaları topluluktaki kişileri cesaretlendirir.

3. Amaç fikri: Davranışlar istenilen başarıyı elde etme etmek ve toplulukların hedeflerin gerçekleştirilmesi için sunulan gayreti özendirmelidir.
4. İş kolaylaştırıcıları: Davranışlar, araç, gereç, ekipman ve teknik uzmanlık benzeri unsurların sunulması ile birlikte hedeflerin elde edilmesine doğrudan katkıda bulunurlar.

Görev merkezli

Liderlik davranışları

Çalışan merkezli

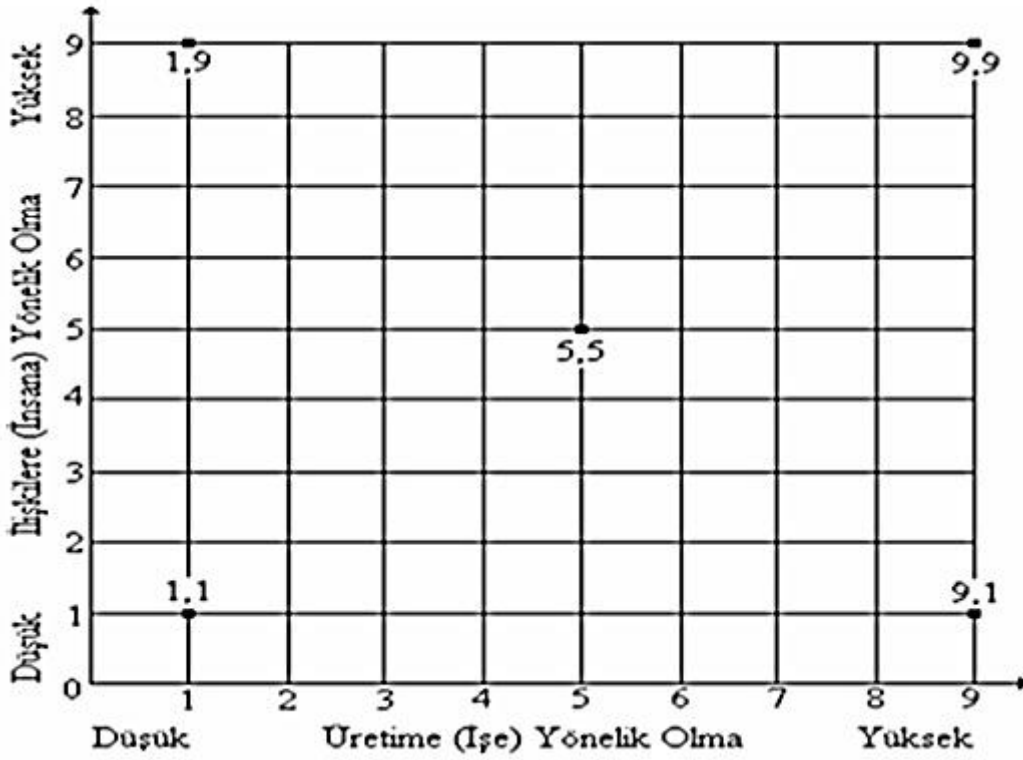


Liderlik davranışlarındaki bu tutumlar tek boyutta birbirine zıt yönleri ifade etmektedir. Bu yüzden lider davranışlarında bu iki tutumdan birini uygular. Merkezden sağ ve sol olmak üzere iki yöne doğru şekillenmesi nedeniyle birbirinden uzaklaşan iki unsurdur. Yani görev merkezli davranışı benimsemeye yönelen bir lider çalışan merkezli olmaktan uzaklaşmaktadır.

6.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi

Davranış yaklaşımlarına yönelik yapılan çalışmalardan biri olan bu matris lider tarafından ilgilenilen iki kapsama dayanmaktadır. Bu modelde liderin organizasyon içerisinde üretime ve kişiye ne derece değer verdiğinin tespiti hedeflenmektedir (Efil, 1994, s. 106).

Bu model liderliğin beş yöntemi ile üretime verilen önemi ve kişiye verilen önemi arasındaki etkilenme bağlamında liderlik ızgarası şeklinde meydana getirilmiştir. Bu iki kapsamın her biri 1 ve 9 arasında belirlenen bir ölçek ile değerlendirilir. Üretimi önemseyen liderler göreve ve görevin nasıl sonuçlandığı ve başarısına dikkat etmektedirler. Kişiyi önemseyen liderlere bakıldığında ise organizasyon içerisindeki bireylerle samimi ve arkadaşça iletişim kurmaya gayret etmektedirler (Keçecioğlu, 1998, s. 128).



Şekil 2.1. Yönetim Tarzı Matriksi (Koçel, 2010, s. 580)

- 1.1:** Kişiler arası ilişkilere ve üretime ilgisiz, problemlerden kaçınan
- 1.9:** Kişiler arası ilişkilere ilgili, üretime ilgisiz
- 5.5:** Kişilere ve organizasyona yönelik orta seviyede ilgili
- 9.9:** Kişilere ve organizasyona yönelik en yüksek seviyede ilgili
- 9.1:** Üretime ilgili, kişiler arası ilişkilere ilgisiz

Bu kapsamda ilginin seviyesine bağlı olarak beş ayrı liderlik türü tanımlanmıştır (Şimşek vd., 2003, s. 191):

1. Cıltz Liderlik: Organizasyon hedefleri doğrultusunda amaca ulaşılması hususunda en az seviyede gayret göstermektedir.

2. Şehir Kulübü Liderliği: Lider duyarlı ve esnektir, kişiler arasındaki ilişkilere önem verirken organizasyon hedeflerine olan ilgisi düşüktür.

3. Görev Liderliği: Etkili ve verimli bir işleyiş sağlanması uğruna organizasyondaki pozisyonun getirdiği otoriteyi kullanır ve ilişkileri önemsemez.

4. Orta Yolcu Liderlik: Organizasyon hedeflerine ulaşma hususunda duyarlı olduğu kadar ilişkiler konusunda da duyarlıdır, uzlaşmacı bir yapıdadır.

5. Ekip Çalışması Liderliği: Organizasyon içerisinde karşılıklı itimat, saygı ve özgüven sağlanması ile üst düzeyde gayret sarf edilen ve liderin problemler dışında astlarına çok fazla karışmadığı liderlik türüdür.

6.2.4. McGregor'un X ve Y Kuramı

McGregor liderliği bireyin yönetim anlayışına ve davranışlarına göre belirtmektedir ve buna göre liderler kişiler konusundaki fikirlerine göre davranış sergilemektedirler. Liderlik stilleri, bireyin iş ve insan unsurlarına gösterdikleri değere göre farklılık sergilemekte ve otoriter ve demokratik tipleri açısından bir takım görünüme bürünebilirler (Barutçugil, 2004, s. 271). Alınan kararlarda ya da liderlik anlayışlarının şekillenmesinde bireyin davranışlarının etkisi bulunmaktadır. Bu kurama göre insanların iş yapış şekillerindeki farklılıkların nedeni X ve Y tipi insanların davranışlarındaki farklılıklardır. Ancak organizasyon içerisinde geçirilen zaman ve kazanılan tecrübe de iş yapma usulünde etkilidir. McGregor'un X ve Y kuramına bakıldığında bu hususlara doğrudan yer verildiği söylenemez (Kılıç, 2003, s. 82).

X ve Y kuramı varsayımları (Douglas McGregor "The Human Side Of Enterprise" Göztek, 2007, s. 16):

X kuramı:

- Standart bir insan iş yapmaktan hoşlanmaz ve işten kaytarma yöntemleri araştırır. Yönetici bu hususta engelleyici önlemler almalıdır.
- Bireyler yönetilmeyi yeğlerler, sorumluluk almaktan kaçınır, hırslı bir kişiliğe sahip değildirlere.
- Bireyler genellikle bencildir ve kendi çıkarlarını organizasyonun çıkarlarından önde tutarlar, bu yüzden kontrol edilmelidirler.
- İnsanlar doğası gereği değişimi sevmezler, alıştıkları şeyleri yenilemek istemezler bu yüzden çatışma içerisindedirler.
- Standart bir birey organizasyonla ilgili problemleri çözümlenmekte çok yaratıcı değildir.
- İnsanlar kıvrak zekâyâ sahip değildirlere bu nedenle kolayca aldatılabilirler.
- Bireyler maddi yönden teşvik ile eyleme geçerler.

Y kuramı ise;

- Standart bir insan iş yapmaktan hoşlanır, iş kişide başarı ve doyum sağlar. Kişiyi işten soğutan çalışma şartlarıdır.
- Bireyin organizasyon hedeflerine ulaşma hususunda çabası sadece denetlemeler ve cezalandırmalar ile olmaz.
- Kişiler organizasyona bağlandığında, yapılan işi sevmeleri ve çalışma arkadaşları ile iyi anlaşmaları durumunda organizasyona daha fazla fayda sağlarlar ve bu yönde hizmet ederler.
- Uygun şartlara sahip olduğunda insanlar sorumluluk almaktan kaçınmaz, sorumluluktan kaçma, hırslanma ya da güven olgusu yaşanan kötü tecrübelerden kaynaklanmaktadır.
- Organizasyon hedeflerine bağlı kalınması kazanımlar ile ilişkilidir. Hedeflerin benimsenmesi ödüllendirme ile mümkündür.
- Gelişmiş çalışma ortamı koşulları nedeniyle insanlar bir alanda uzmanlaşmak durumundadır bu yüzden bireylerin yeteneklerinden ve becerilerinden belirli bir seviyede faydalanılmaktadır.

6.2.5. Rensis Likert'in Sistem Dört Modeli

Michigan Üniversitesi araştırmalarının sürekliliğini sağlar özellikle görünen bu model Likert tarafından sistem 4 modeli olarak isimlendirilmiştir. Bu model bir tarafı insan odaklı tutumları barındıran diğer tarafta ise iş odaklı davranışları barındıran bir doğrultuda dört kapsamdan meydana gelmektedir. Bu model yönetici tutum ve davranışlarının dört gruptan oluştuğunu ileri sürmektedir. Sistem 1 istismarcı otokratik, sistem 2 yardımsever otokratik, sistem 3 katılımcı ve sistem 4 demokratik olarak nitelendirilmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2012, s. 452).

Tablo 2.4. Likert'in Sistem 4 Modeli (Koçel, 2010, s. 582)

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 (istismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsöver Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
1.Astlara olan güven	Astlara güvenmez.	Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
2.Astların algıladığı serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmez.	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder.	Astlar kendilerini tamamı ile serbest hissederler.
3.Üstün astlarla olan ilişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır, onları kullanır.

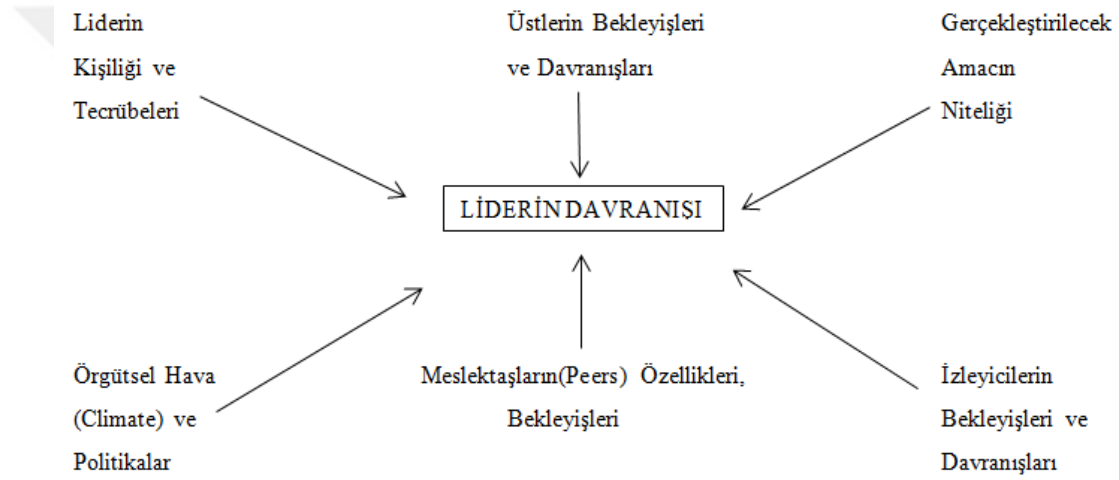
6.2.6. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu

Tannenbaum ve Schmidt'e göre herhangi bir sorunla ilgili yetkilendirme konusunda problem yaşamasından dolayı; liderlik, karar verme durumunda liderin yetkisi ile astların hareket esnekliği ilişkisiyle ilgilidir. Bu kuramda lider ve astları arasındaki yetkilendirme ve hareket esnekliğine ilişkin ters ilişki bulunmaktadır. Karar aşamasında liderin otoritesi yüksekse, astların hareket esnekliği düşüktür. Liderin kararlarına astları tarafından boyun eğilmesi umulmaktadır. Ancak astlar lider tarafından yetkilendirilmişse astlar inisiyatif kullanabilmektedir. Liderin yetkilendirme konusundaki davranışı organizasyondaki hâkim kültüre ve milli kültüre göre farklılık gösterebilmektedir. Tannenbaum ve Schmidt çalışmaları, liderlerin katı otokratik ve demokratik

davranmasındansa serbest bir yaklaşım benimsemeleri gerektiği yönünde sonuçlanmıştır (Kılıç, 2003, s. 79).

6.3.Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Bu yaklaşım duruma göre liderlik tarzlarının farklılıklar göstereceğini ve elde edilen başarının duruma göre değişeceği düşüncesini savunmaktadır. Bu yaklaşıma yönelik yapılan araştırmalar liderlik tarzının mevcut şartlara göre başarısının belirlenmesi üzerinedir. Liderlik davranışlarını etkileyen durumsal değişkenler aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir.



Şekil 2.2. Lider davranışlarını değiştiren durumsal değişkenler (Koçel, 2011, s. 584)

6.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Kuramı

Bu model liderlik davranışında etkili olan üç durumsal değişkenin varlığını savunmaktadır. Bunlar (Saruhan ve Yıldız, 2012, s. 452);

- Lider ile izleyiciler arasındaki ilişki(güçlü-zayıf)
- İşin niteliği(planlanmış-planlanmamış)
- Liderin yetki derecesi(az-fazla)

Söz konusu bu değişkenler aşağıdaki gibi açıklanabilir (Baysal ve Tekarslan, 1996, s. 219-220):

Lider ile İzleyiciler Arasındaki İlişki: Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkilerin iyi olması izleyiciler lidere saygı gösteriyorsa ve lider izleyicilerin güvenlerini kazanmışsa etkileme gücü daha yüksektir.

İşin Niteliği: Tüm detaylarıyla planlanmış ve sürecin nasıl ilerleyeceği belirli olan işler, planlanmamış ve süreci belirsiz olan işlere sahip lidere göre güçlüdür.

Güç Durumu: İzleyiciler hakkında kararlarında özgürse, işe alma işten çıkarma veya ödüllendirme ve cezalandırma yetkisine sahip liderler daha güçlüdür.

Bu durumsal etkenler doğrultusunda oluşturulan matriste sekiz ayrı durum bulunmaktadır. Bu durumlar neticesinde değişik liderlik tekniği mevcuttur (Saruhan ve Yıldız, 2012, s. 452).

Tablo 2.5. F. Fiedler'in Liderlik Tarzları Diyagramı (Koçel, 2011, s. 587)

Lider - İzleyiciler İlişkisi	İyi				Zayıf			
	Planlanmış		Planlanamayan		Planlanmış		Planlanamayan	
İşin niteliği	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az
Liderin yetki derecesi								
Durumlar	↑ 1	↑ 2	↑ 3	↑ 4	↑ 5	↑ 6	↑ 7	↑ 8

En olumlu

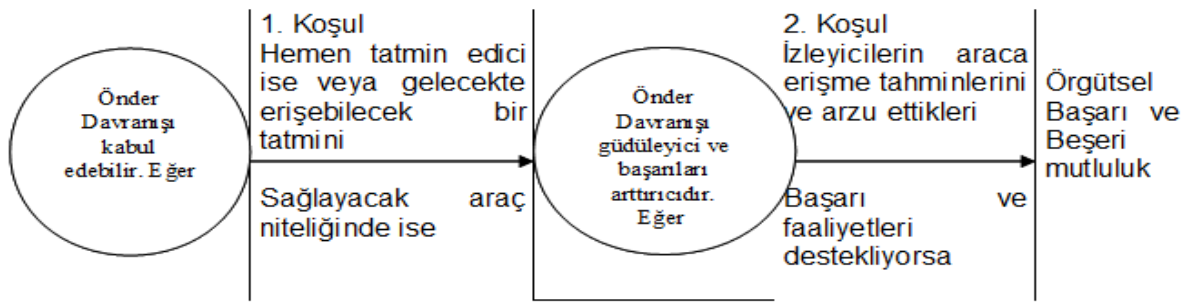


En olumsuz

6.3.2. House ve Evans'ın Yol Amaç Kuramı

Yol amaç kuramını 1970'lerin başında Robert House ve Martin Evans'ın geliştirdiği varsayılmaktadır. Bu kuram bireylerin davranışlarının, bir eyleme odaklı amaç ile amaca ulaşıldığındaki sonuca yönelik verdiği öneme göre şekillenebileceğini savunmaktadır. Bu düşünce ile kişinin bir davranışı sergilemesi, kişinin gereksinimlerine ve sergilediği davranışın söz konusu gereksinimlerini doyuma ulaştırabilme yeteneğine göre şekillenmektedir (Sökmen ve Boylu, 2009'dan aktaran Bozkır, 2014, s. 19).

Belirli amaç uğruna bir yolda giderken tutum ve davranışlar amaca ulaştıracak birer araç olarak düşünülmektedir. Bu bağlamda bireylerin davranışlarının iki konuyla ilişkili olduğu varsayılmaktadır. İlk olarak gerçekleştirilecek bir eylemin sonucunda ödüllendirilme ihtimali, ikinci olarak ise bu sonucun istek ve tatmin değeridir. Gerçekleştirilen çalışmalar sonucunda liderlerin organizasyon içerisinde iki işleve sahip oldukları savunulmaktadır. Bunlar organizasyon hedeflerine karar verilmesi ile ödüllendirme kriterlerinin duyurulması ve istenilen davranışlara yönelik bireylerin desteklenmesi ile hedefe ulaşıldığında ödüllerin çoğaltılmasıdır. Lider davranışlarının motivasyondaki etkisi başarılı işlerle, istek ve arzuların karşılanması ve başarıya ulaşmada ihtiyaç duyulan imkânların sağlanmasıyla ilişkilidir. Sistematik yönden açıklanması aşağıdaki gibidir (Eren, 2000, s. 436).



Şekil 2.3. House ve Evans'ın Yol Amaç Kuramı Sistematik Açıklaması (Eren, 2000, s. 436)

6.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

Hersey ve Blachard tarafından geliştirilen bu yaklaşımda astların olgunluk seviyeleriyle alakalı durumsal farklılıkları öne çıkmaktadır. Astların eğitimleri, kabiliyetleri, özgüvenleri ve işe yönelik istekleri hususundaki olgunluk seviyelerine göre lider davranışlarındaki beklentileri farklılık göstermektedir. Özetle bu teorinin durumsal yaklaşımlara kazandırdığı bakış açısı olgunluk düzeyidir (Tabak ve Göre, 2002'den aktaran Gümüş, 2010, s. 14).

Olgunluk bireylerin tutum ve davranışlarına yönelik sergilediği istek ve yeteneklerdir. Organizasyondaki bireylerin olgunluk seviyeleri de oldukça değişiklik göstermektedir. Literatürde olgunluk seviyelerine yönelik dört ayrı liderlikten söz edilmektedir (Hersey, Ve Blanchard, 1974'den aktaran Özkalp ve Kirel, 2013, s. 324):

Anlatan(Telling): Hangi işin, kim tarafından ve nerede yapılacağını belirten, ilişki yönü zayıf ancak iş yönü güçlü olan liderlik davranışıdır.

Satan(Selling): Yönergelerle beraber destek veren, ilişki ve iş yönünün her ikisinin de güçlü olduğu liderlik davranışıdır.

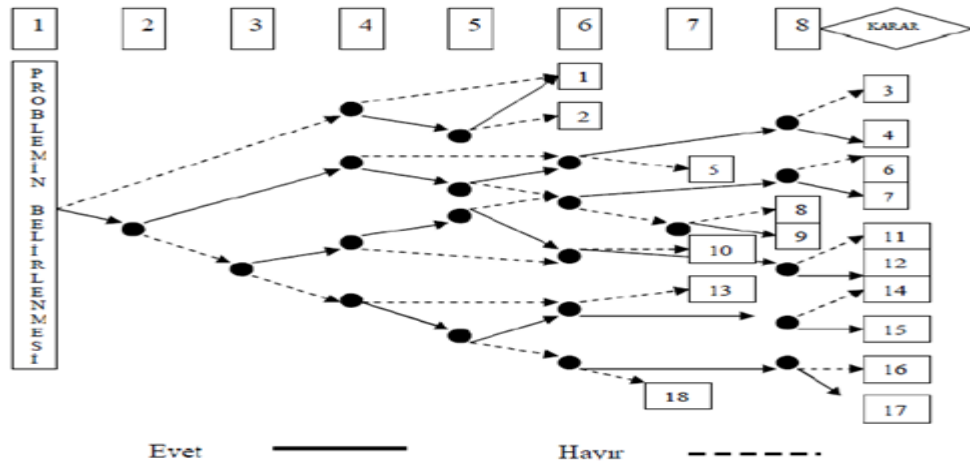
Katılımcı(Participating): Organizasyondaki bireylerinde kararlara dâhil edildiği, ilişki yönü güçlü, iş yönü zayıf olan liderlik davranışıdır.

Yetki Göçeren(Delegating): Yönlendirmenin az olduğu, ilişki ve iş yönünün her ikisinin de zayıf olduğu liderlik davranışıdır.

6.3.4. Vroom ve Yetton'un Karar Verme Kuramı

Bu kuramı Victor H. Vroom ve Philip W. Yetton 1970'lerin başında geliştirmişlerdir ve bu kuramın amacı özgün kararlar almak adına ne tür lider olmanın daha etkili olduğunu belirlemeye çalışmaktır (Baysal ve Tekarslan, 1996, s. 237).

Kararın kalite bağlamında etkinliği devam ederken astlara kabul ettirilmesi amaçlanmaktadır. Bireysel ve ekipler halinde liderin karşısına çıkan kararlar konusundaki problemler yedi ayrı duruma yönelik liderin göstereceği beş farklı türden meydana gelen karar ağacı geliştirilmiştir.



Şekil 2.4. Vroom - Yetton – Jago Karar Ağacı Modeli(Vroom ve Yetton, 1988'den aktaran Keçecioglu 1998 s. 148)

A1 (Otoriter) : Karar sadece lider tarafından alınır.

A2 (Otoriter): Diğer bireyler tarafından edinilen bilgiler kullanılır ancak karar lider tarafından alınır.

C1.(Danışmacı): Astlarla ekip halinde olmaktansa kişisel olarak problemler hakkında görüşülür ve karar lider tarafından alınır.

C2.(Danışmacı): Astlarla ekip halinde görüşülür konu ile ilgili fikir öneri toplanır ancak karar lider tarafından alınır. Bu kararı alırken liderin astlardan etkilenme ihtimali bulunmaktadır.

G2.(Grup Temelli): Astlarla birlikte ekip halinde görüşülür konuya ilişkin tartışılır öneriler hakkında düşünülür ve bir düşüncede ortak karara bağlanır. Lider ekibi yönlendirmeye çalışmaz ve ortak paydada buluşmaya gönüllüdür. Katılımcı bir liderlik tarzı benimsenir.

Durumlar karşısında lider kararlarını açıklayan bu kuramda dikkate alınacak hususlar aşağıdaki gibidir.

- Karar kalitesinin önemi
- Kararı alan kişinin bilgi donanımı
- Belirlenen ve düzenlenen problemin yapısı
- Astlar tarafından kabul edilebilirlik değeri
- Otokratik kararların onaylanabilirlik ihtimali
- Organizasyonel hedeflerde astların motive edilmesi
- Çözümler hakkında astlar arasındaki uyumsuzluk

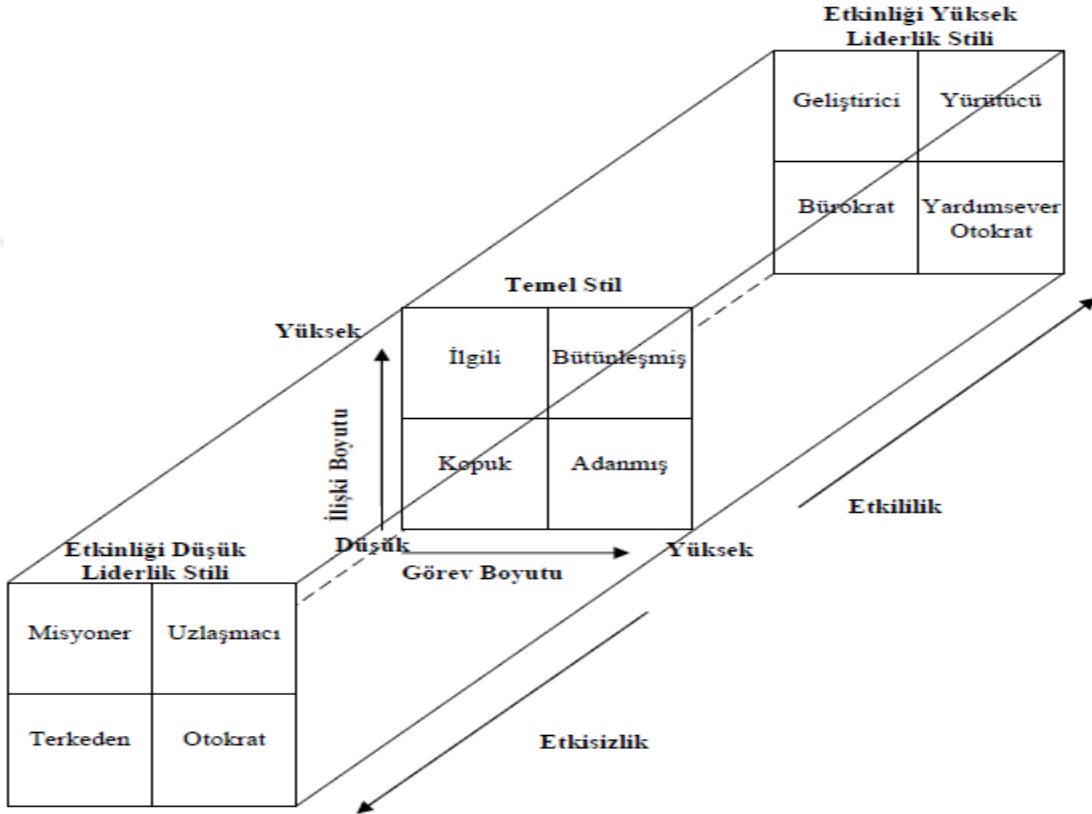
Söz konusu kurama göre karar ağacı kullanılması gereken bir modeldir, lider çoğu durum karşısında pozisyonunu bireysel tayin eder ve bu model yoluyla hedefi elde edinceye kadar ağacın dallarını izleyerek soruna yönelik en doğru kararı seçer (Ergeneli, 2006'dan aktaran Yıldırım, 2012, s. 63-64).

6.3.5. Reddin' in Etkililik Teorisi Üç Boyutlu Önderlik Modeli

Bu yaklaşım W.J. Reddin tarafından yönetim ızgarası kuramından etkilenerek geliştirilmiştir. Bu bağlamda lider davranışlarına yönelik yapılmış birçok çalışma gözden geçirilmiş ve bunun sonucunda iş odaklı ve birey odaklı olmaya etkinlik boyutu dâhil

edilmiş ve üç boyutlu kuramı geliştirilmiştir. Bu kuram bir liderin yaptıklarından çok sonucun önemini vurgulamaktadır (Cinel, 2008, s. 27).

Aşağıdaki modelde de belirtildiği gibi durumun uygunluğuna göre dört yüksek ve dört düşük etkinliğe sahip liderlik stili ve dört temel liderlik stili bulunmaktadır.



Şekil 2.5. Üç Boyutlu Liderlik Modeli (Reddin, 1971'den aktaran Dalgın, 2015, s. 28)

Modelde belirtilen yüksek etkili liderlik stilleri aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Lunenburg ve Ornstein, 1991; Owens 1987; Aydın 1994'den aktaran Çelik, 2000, s. 34):

1. **Geliştirici:** Kişilerle olan ilişkilerin seviyesi yüksektir ve işe yönelik ilgi düşüktür. Bu stilde lidere izleyiciler tarafından güven duyulur.
2. **Yürütücü:** Kişiler arası ilişkilerin ve işe yönelik ilginin yüksek olduğu bir liderlik stilidir. Motivasyon yüksektir bireysel farklılıklar değerlidir.
3. **Bürokrat:** Kişiler arası ilişkilerin ve işe yönelik ilginin düşük olduğu bir liderlik stilidir. Bu liderlik stilini benimseyen lider kuralcıdır. Kurallar aracılığı ile süreci yürütür.

4. **Yardımsaver Otokrat:** Kişilerle olan ilişkilerin seviyesi düşük ve işe yönelik ilgi yüksektir. Bu liderlik stilinde lider hedeflerini iyi bilir ve bu doğrultuda bireyleri olumsuz etkilemeyecek şekilde davranır.

Modelde belirtilen düşük etkili liderlik stilleri ise aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Can, 1981'den aktaran, Ömürgönülşen ve Sevim, 2005, s. 95-96):

1. **Misyoner:** Kabullenilmenin önemli olduğu ve pasif bireyler tarafından kabullenilen, ikilemlerden ve rahatsız edici karışıklıklardan çekinen liderlik stildir. Bu liderler kibardırlar ve işleri kolaylaştırmak isterler, denetime ve sonuçlara ilgisizdirler.
2. **Uzlaştırıcı:** Doğru kararlar vermeyen ve etkilenebileceği baskıların serbest olduğu bu liderlik stilinde, uzun dönemli üretim seviyesini arttırmaktansa anlık baskıların seviyesini düşürme çabası bulunmaktadır bu yüzden de katılımcı bir tutum sergilerler ve kolay teslim olurlar.
3. **Otokrat:** Yalnız başına karar alan, tutarsızlıkları ve rahatsızlıkları kontrol eden, kendisine itaat edilmesini bekleyen eleştirel ve korkutucu bir liderlik stildir. Liderin üretkenlik yönü zayıftır ve önerilerde bulunmaz, fikirlerini saklar ve iletişimden uzaktır.
4. **Terk eden:** Bazı durumlarda kişiler arası ilişkileri zayıf ve işe yönelik tutumu ilgisizdir. Aktif değildir, işten ve iletişimden kaçınır.

Modelde belirtilen temel stiller aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Zel, 2001'den aktaran Dalgın, 2015, s. 30):

1. **Kopuk:** İşe yönelik ilginin ve kişiler arası ilişkilerin düşük olduğu bu stilde kurallara ve yöntemlere göre hareket edilir ve hatalar sürekli olarak toparlanmaya çalışılır. İletişim yönü düşük olması nedeniyle yazılı yönlendirmelerde bulunulur.
2. **İlgili:** İşe yönelik ilginin düşük ve kişilerle olan ilişkilerin yüksek olduğu bu stilde, liderler kişileri değiştirmeye çalışmazlar ve onların gerçek kişiliklerini anlamaya çalışırlar. İletişimleri iyidir, düşünce farklılıklarında uzlaşmacı ve yönlendirici bir davranış gösterirler.
3. **Adanmış:** Bu stili benimseyen liderler pozisyon olarak altındaki kişilere otorite uygulama ve onlara hükmetme yönelimi içerisindedirler. Alt konumdaki kişilerin

yaratıcılıklarına ve çalışmalarına, üst konumdakilerin ise otorite ve güç kullanımına bakarlar. Cezalandırıcı bir yaklaşımdadırlar.

- 4. Bütünleşmiş:** Yöneticilerin sorunların çözümüne katıldığı ve işe dâhil olduğu katılımcı bir davranış sergiledikleri stildir. İletişim odaklıdırlar ve yanlış yapılan şeylerden çıkarım yaparak sorunu çözmeye ve sorunun temelinde ne olduğunu anlamaya yönelik çalışırlar.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE HAVAYOLU İŞLETMELERİNDE

LİDERLİK

1. Dönüşümcü Liderlik Kavramı ve Gelişimi

Teknolojik değişimler ile piyasalardaki dolgunluk ve rekabet artışı şirketleri değişime zorlamaktadır. Bu değişim ve gelişmeler şirketlerin yanı sıra tüketici tercih ve davranışlarını da etkilemektedir. Bunun sonucunda işletmelerin değişimi kaçınılmaz hale gelmekte ve bazı işletmelerde büyüme yaşanırken zaman zaman küçülmeler ya da kademe azaltmalar gibi stratejilerle bu tarz gelişmelerle başa çıkıldığı görülebilmektedir. İşletmelerde meydana gelen bu organizasyonel değişiklikler ve finansal kaynaklar doğrultusunda meydana gelen yeniden yapılanmalar sonucunda işletme bünyesinde gözlenen huzursuzluk ve motivasyon düşüklüğü nedeniyle dönüşümcü liderliğe olan ihtiyaç ortaya çıkmaktadır.

Dönüşümcü liderlik kavramı Türkçe literatürde dönüştürücü, dönüşümcü, dönüşümsel, değiştirici, değişimci, harekete geçirici lider gibi kavramlarla da kullanılmaktadır (Yılmaz ve Akdemir, 2005). Tüm bu ifadeleri kapsayan dönüşümcü liderlik kavramı J.V. Downtown'un 1973'de tanımlaması ile literatürde yerini almıştır ve James McGregor Burns'un araştırması ile yaygınlaşmıştır. Burns'un araştırması karizmatik liderlik yaklaşımından esinlenilmiş ve lider ile yöneticinin ayrıldığı noktaları belirlemeyi amaçlamıştır. Burns'un araştırması davranışlara yönelik araştırmalardan farklı olarak lider ve astlarının ilişkileri üzerinedir (Alimo and Alban Metcalfe, 2001, s. 1-2). Burns'un bu çalışması daha sonra Bernard Bass'ın çalışması ile geliştirilmiştir. Bu ve benzer çalışmalar ile dönüştürücü liderlik kavramsallaştırılmış ve yaygınlaştırılmıştır. Dönüştürücü liderlik kavramının farklı araştırmacılar tarafından yapılmış tanımları aşağıdaki gibidir.

Dönüşümcü liderliği daha iyi kavrayabilmek açısından dönüşüm kavramını tanımlamak faydalı olabilir. Dönüşüm; mevcut durumun değişmesi, bir başka hale bürünme, biçim değiştirme, transformasyon olarak ifade edilebilir (TDK, 2018).

Dönüşümcü liderliği personelin moral seviyesinin artışı, motive edilmesi ve başarımlar elde edilmesi olarak tanımlayan Downton (1973) bu liderlerin takipçilerinin

beklentilerinin farkında olduğu ve bu beklentileri kullandığını, takipçileri motive edici etkenleri sorguladıklarını ve takipçilerin tümüyle alakalı beklentilerin karşılanma seviyesinin artırılması için çabaladıklarını ifade etmektedir.

Burns (1978) dönüşümcü liderlikte izleyicilerin organizasyonun faydası için işe ortak olmalarını ve kişisel faydalarını organizasyon amaçlarının önüne geçirmemeleri gerekliliğini savunmaktadır. Bu yaklaşım gücünü esasında lider tarafından belirlenen bir öngörünün izleyicilere iletilmesinden almaktadır.

1985'deki çalışmasında Bass dönüşümcü liderliği; organizasyondaki mevcut göreve ek olarak, izleyicilerin güvenini kazanan, ortak amaç edinerek çalışanların işlerini benimsemesini sağlayan, işletme çıktılarındaki kalitenin seviyesini ve etkinliğini arttıran liderler şeklinde ifade etmiştir. Ayrıca dönüşümcü liderler izleyicileri yetkilendirerek daha fazla performans sağlamaları konusunda cesaret verirler.

Dönüşümcü liderlik Bass ve Avolio'a (1993) göre karizmasıyla, etkileyici, vizyon sahibi, doğrucu ve saygılı ortam oluşturan, izleyicilerin çabalarını dikkate alan, elverişli davranışı modelleyen, izleyicilere umut vadederek motivasyonu sağlayan, onları yetkilendirerek ilerlemelerine fayda sağlayan, güncel düşünceler ve teorilerle personelin işgücünü arttıran bir liderlik olarak ifade edilmektedir.

Dönüşümcü liderlik organizasyonu etkileyecek koşullardaki değişiklikler nedeniyle değişime yönelik bir adım atılmasında takipçilerinin saygısını ve güvenini kazanarak onların davranışlarını ve düşüncelerini değiştirerek organizasyonun hedeflerini elde edebilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Özalp ve Öcal, 2000, s. 211).

Dönüşümcü liderlik Celep'e (2004) göre kültürel değerlere kıymet vermektedir. Lider ile izleyiciler arasındaki ahlak ve etkileşim düzeyinde artış sağlandığında lider ve izleyicilerde dönüşümcü etkisi olduğu ifade edilmektedir.

Bir amaç edinilerek buna yönelik bir yenilik ya da farklılaşma ihtiyacının benimsetilmesi dönüşümcü liderlik için önem arz etmektedir. Bu liderlikte amaç, bireylerin kişisel faydalarını göz önüne alarak organizasyon hedeflerini organizasyon bütününe benimsetmek ve performansın artırılması ile daha başarılı sonuçlar elde etmektir. Böylelikle bireyler organizasyon varlığını kişisel faydalarının önünde tutmaları gerekliliğinin farkında olurlar ve değişim mümkün kılınır (Yılmaz, 2011, s. 79).

2. Dönüşümcü Liderliğin Özellikleri

Genel liderlik özelliklerine ek olarak dönüşümcü liderliği diğer liderlik türlerinden ayıran bir takım özellikler belirlenmiştir. Bu özellikler içerisinden değişimci ve yenilikçi olması dönüşümcü liderliğe bir kimlik olarak atfedilir. Dönüşümcü liderler değişime öncülük ederler ve bunu kendilerine özgü yöntemlerle yaparlar yani özgündürler. Yaptıkları paylaşımlar ile takipçilerin gelişimine katkıda bulunurlar.

Dönüşümcü liderler işi sadece görev olmaktan öte benimsenmiş bir amaç haline getirirler ve paylaşılan hedefler geliştirerek birlikteliği sağlarlar (Halis ve diğerleri, 2007, s. 305). Dönüşümcü lider mevcut düzeni ya da işleyişi değiştireceğinden dolayı cesaretli olmalıdır ve risk alabilmelidir. Oluşabilecek riskler konusunda öngörülüdür ve ona göre önlemler alır. Dönüşümcü liderin bir diğer özelliği ise eğlenceli ve esprili olmasıdır. Olaylara yeri geldiğinde mizah anlayışıyla yaklaşabilmesi ve karşıdaki kişileri bu açıdan yakalayabilmesi gerilimi azaltır ancak bu yaklaşımın seviyesi önemlidir (Doğan, 2005, s. 106). Dönüşümcü lider vizyon sahibidir. Bir vizyon oluşturur ve bu vizyonu izleyicilerin kavrayabileceği şekilde ifade ederek onları bu vizyon etrafında toplar. Dönüşümcü liderler İzleyicilere kişisel destek sağlayan, yüksek enerjiye sahip, izleyicileri teşvik edici ve yeni yaklaşımları benimseyen kişilerdir.

Dönüşümcü lider, organizasyona liderlik eder ancak aynı zamanda organizasyonun birer üyesi gibi davranır, organizasyon kültürünü sürdürürler, yetki ve sorumluluk devreder, izleyicilerin becerilerini kullanmalarına fırsat tanır, mevcut duruma göre stratejilerden sapmalar gerçekleştirir, sürekli öğrenmeye açıktır ve organizasyon vizyonuna inanır.

Değişime her an hazır ve esnek bir yapıdadır, üretkendirler, hedef odaklıdırlar, birey odaklıdırlar, üretkenliğe ve yeni fikirlere açık ve desteklerler, öngörüye sahip kişilerdir, analitik zekâyâ sahiptirler, sözlerinde ve davranışlarında yalın bir ifade kullanırlar, risk almayı bilen cesaretli kişilerdir ve motive edicidirler (Cömert, 2004'den aktaran Temel, 2016, s. 41).

3. Dönüşümcü Liderlik Süreci

Organizasyonun değişim ve dönüşüm süreçlerini araştırmayı hedefleyen Noel Tichy ve Mary Anne Devanna yaptıkları araştırmada en büyük 12 işletmede görev alan üst yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerini öğrenmeye çalışmışlardır. Bunun yanında dönüşüm sürecinin ne şekilde yönetildiğine değinmişlerdir. Organizasyonu etkileyebilecek tüm değişim ve gelişmelerin lider tutum ve davranışlarını nasıl etkilediğini tespit etmeye çalışmışlardır. Araştırma sonucunda liderin dönüşüm sürecini yönetirken değişime ihtiyaç olduğunu belirlemek, değişim süreci için vizyon yaratmak ve değişimi kurumsallaştırmak şeklinde üç aşama ile gerçekleştirdikleri ifade edilmiştir (Tichy ve DeVanna, 1990, s. 128).

Eren (2003'e göre dönüşümcü liderlik süreci aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır (Eren, 2003'den aktaran Ulutaş, 2010, s. 46-47):

Değişime ihtiyaç olduğunun belirlenmesi sürecinde dönüşümcü lider bu gereksinimin farkına varır ve organizasyondaki etkin yönetimi bu konuda bilgilendirerek onları bu ihtiyacın varlığına inandırmaya çalışır. Organizasyon varlığını devam ettirmekteyse ve amaçlara ulaşıyorsa yönetimi bu değişime ikna etmek oldukça zordur. Fakat değişim ihtiyacı var ise bu değişim için mevcut durumun kötüye gitmesini beklemek gerekmemektedir. Bu değişime olan ihtiyaç yöneticiler tarafından da kabul edildiğinde bir vizyon yaratılmalıdır. Bu vizyon sayesinde lider izleyicilerine dönüşüm için yön göstermektedir. Ancak vizyon sadece yön göstermekle kalmaz aynı zamanda ulaşılacak konum ve pozisyonu da ifade eder. Stratejik vizyon daimi değildir ve zamanla yenilenmesi gerekir bu nedenle burada asıl mevzu vizyon oluşturmaya önderlik etmek ve oluşum sürecinin devamlılığını sağlamaktır. Dönüşümcü liderlerin önemli etkilerinden birisi izleyicilerinin gelişmelerini sağlamak ve yüksek düzeyde başarı elde etmektir. Bu etkilerin gerçekleşmesi gerçekçi ve tatmin edici amaçlarla mümkündür. Dönüşümcü liderler için vizyon ve bu vizyon doğrultusunda dönüşümün başlatılması önem arz etmektedir. Liderlik tarzlarından farklı olarak, dönüşümcü lider belirlenen ve gerçekleştirilecek olan değişimi kurumsallaştırmalıdır. Dönüşümcü lider geri dönüşler olarak süreçle ilgili değişimlerin plana uygun devam ettirildiğinin takibini yapmalıdır. Bu denetim aracılığı ile dönüşümcü lider sürecin hangi aşamada olduğu ve ne gibi zorluklarla karşılaşıldığının bilgisini alır, zorluklarla ne şekilde mücadele edileceği hususunda müdahalelerde bulunur. Bu geri dönüş organizasyonda etkili bir şekilde devam ederken

belirsizliklerin mevcut olduğu zamanlarda aksamalar yaşanabilir. Bu tip zamanlarda dönüşümcü lider ve yönetim farklı seçeneklerle müdahale etmeli ve süreci kontrol altında tutmayı başarmalıdır.

Bu süreçte önemli müdahalelerden biriside değişime direnç gösterecek kişi ve birimlerin farkındalığıdır. Bu farkındalık ile bireylere liderlik eden kişilerin düşüncelerini değiştirmeye çalışılması ya da yönetimdeki kişinin değiştirilmesi yolu seçilebilir. Değişimlerin yaşanması nedeniyle personellerin uzmanlık alanları ile ilgili eğitim ve seminerler düzenlenmelidir. Ayrıca personellerin değişime alışmasını hızlandırmak amacıyla ve onları motive etmek amacıyla ödül sistemi geliştirilebilir (İşcan, 2002, s. 134).

4. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Dönüşümcü liderliğe yönelik yapılan ilk çalışmalar sonrasında Bass tarafından üç boyut tanımlanmıştır. Sonrasında Bass ve Avalio çalışmalarında; karizma(İdealleşen Etki), bireye önem verme ve entelektüel uyarım olarak belirlenen bu üç boyuta ek ilham verici liderliği dâhil etmişlerdir (Aslan 2009, s. 134). Yani Bass ve Avalio'ya göre dönüşümcü liderliğin dört boyutu mevcuttur. İngilizce yazılımlarına bakıldığında 4-I şeklinde ifade edilen bu boyutlar; *Idealized Influence* (İdealleşen Etki), *Individualized Consideration* (Bireye Önem Verme), *Intellectual Stimulation* (Entelektüel Uyarım) ve *Inspirational Leadership* (İlham Verici Liderlik)şeklindedir (Tracey ve Hinkin, 1998, s. 5-6).

4.1.İdealleşen Etki (Idealized Influence)

Karizma kavramı ile nitelendirilebilen ve aynı ifadeleri içeren idealleşen etki boyutu karizmatik liderliğe yönelik yapılan araştırmalar ile kavramsallaştırılmıştır. Organizasyon içerisindeki yöneticiler arasından birisi, organizasyon üyeleri tarafından yapılan gözlemler sonucunda karizmatik olarak nitelendirildiğinde bu üyelere büyük ölçüde farklılıklar meydana gelmektedir. Bu etki ile organizasyon üyeleri, inançlarında, düşüncelerinde, işe yönelik tepki ve eylemlerinde liderin istediği yönde olma eğiliminde olurlar (Baltaş, 2001, s. 135).

Bazı kaynaklarda dönüşümcü liderlik karizmanın bir unsuru olarak ifade edilmektedir bu düşünce organizasyon üyeleri ile duygusal bir iletişim kurarak onları

yönlendirebilmesinden dolayı kaynaklanmaktadır. Bunun bir sonucu olarak üyelerin karizmatik liderlere saygı ve hayranlık beslemeleri olağandır (Aslan, 2009, s.134). Bu boyut için liderlerin organizasyon üyelerinde bir karizmatik etki bırakabilmeleri için onları iyi tanımaları ve onların beklenti ve arzularını iyi bir şekilde öğrenmiş olmaları gerekebilir.

4.2.Bireye Önem Verme (Individualized Consideration)

Bireyi dikkate alan ve önem veren bu boyutta, dönüşümcü liderler organizasyon üyelerinin desteklenmesine ve geliştirilmesine özen gösterirler ayrıca onların organizasyona olan faydalarını takdir etmektedirler. Bu boyut organizasyon üyelerinin tüm varlığını ve gücünü ortaya koyma arzusunu yükseltmektedir (Bolat ve Seymen, 2003, s. 68). Dönüşümcü lider, izleyicilerine hususi ehemmiyet gösterir ve her bir üyenin kıymetli ve özel olduklarını hissetmelerini sağlar. İzleyicilerin bireysel gelişimlerine yönelik mentorluk ederek tavsiyelerde bulunur (Akbolat ve diğerleri, 2013, s. 37). Söz konusu boyut bir açıdan bireyin sahiplenilmesi ve öğütler aracılığı ile yönlendirilmesini kapsar. Ayrıca bu boyut bireyi destekleme ve geliştirmeye dikkat çekmektedir. (Yukl, 1999, s. 289). Geliştirme, akıl hocalığı ve danışmanlık yapılarak ortak amaçlara yönelik imkânların arttırılmasını sağlamaktır (Bass ve Steidlmeier, 1998, s. 200). Destekleme unsuru ise dostça yaklaşımı, yardımcı olmayı, nazik olmayı ve övgüyü içermektedir. (Yukl, 1999, s. 289). Bireye önem verme boyutu liderin izleyicilere olan saygısının, ilgisinin ve gösterdiği desteğin seviyesi şeklinde belirtilmektedir. (Judge vd., 2004, s. 36).

4.3.Entelektüel Uyarım (Intellectual Stimulation)

Entelektüel uyarım boyutu izleyicilerin sorunları idrak edebilmesini, değişik yönlerden sorunları değerlendirebilmelerini ve yeni bakış açısı ile daha çok üretkenlik elde edebilmelerini sağlar. İzleyicileri sorgulayıcılık bağlamında teşvik eden ve standart düşüncelerin dışına çıkarabilecek etkileme boyutudur (Aslan, 2009, s. 135). Bu boyut ile izleyicilerin farkındalıklarının arttırılması amaçlanmaktadır. Dönüşümcü liderliğin izleyicilerin bilinçlendirilmesi konusunda; lider önceki alışkanlıkları araştırır, izleyicilerin eski düşüncelerini değerlendirmelerine yardımcı olur ve içinden çıkamadıkları durumlarda yeni bakış açısı getirebilmelerini sağlar (Sökmen, 2010, s. 147).

Entelektüel uyarım boyutu ile problemlerin belirlenmesi, lider ve izleyiciler arasında etkileşim, sorunlara yönelik üretkenlik ve düşüncelerin aktarılması sağlanır (Gumusluoğlu ve İlsev, 2009, s. 266).

4.4.İlham Verici Liderlik (Inspirational Leadership)

Dönüşümcü liderliğin ilham vericilik boyutu izleyici isteklerine karşılık verilmesi ve belirlenen amaçlar doğrultusunda teşvik edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Northouse, 2001, s. 138). Dönüşümcü liderler, izleyicilerin yaptıkları işin farkındalıklarının arttırılmasını ve başarı konusunda isteklendirerek motivasyonu sağlarlar (Bass, 1998, s. 5).

Pozitif olabilmeyi, amaçlar doğrultusunda istekli olmayı, iyi bir haberleşme kanalı sayesinde taleplerin karşılanmasını ve hesaplanmamış ihtimalleri deneyimlemeyi belirten ilham verici boyutta izleyicilerin motivasyonu üzerinde durulmuştur. Bazı kaynaklarda esinlendirme şeklinde ifade edilebilen ilham verici boyut, liderin karizması sayesinde bir esin kaynağı oluşturmaktadır (Bolat, 2008, s. 58).

5. Dönüşümcü Liderlik Teorileri

5.1.Philip M. Podsakoff ve Diğerlerinin Dönüşümcü Liderlik Teorisi

Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter 1990'daki çalışmalarında dönüşümcü liderlik konusunda birçok tanım ifade edildiğini buna karşın kapsam açısından netlik kazanmadığını ve kendilerine göre dönüşümcü liderliğin çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu ifade etmişler ve bunu ölçen bir ölçek üzerinde çalışmışlardır. Bu doğrultuda dönüşümcü liderliği personellerin umulandan daha fazla başarıyı elde etmesi, personellerin tutum ve davranışlarını etkilemesi davranışlarını kapsayan liderlik türü şeklinde tanımlamışlardır (Podsakoff ve diğerleri, 1990, s. 107-142). Bu tarz liderlerin takipçilerde sahip oldukları etkiye yönelik durumsal şartlara ayak uydurma ve ilişkiler inşa edebilme yetenekleri aracılığı ile başarı sağlayabilmelerinin mümkün olacağını savunmuşlardır (Podsakoff ve diğerleri, 1996, s. 259-298).

5.2. James Mc Gregor Burns'un Dönüşümcü Liderlik Teorisi

Bu teoriye göre dönüşümcü liderlik, lider ve takipçilerin etkileşimli bir şekilde birbirlerine moral verdikleri ve motive ettikleri bir süreç olarak ifade edilmiştir (Zel, 1997, s. 64). Bu doğrultuda lider, grup üyelerinde duygusal anlamda olumlu bir etkiye sahiptir ve çalışmalarındaki verimliliğin seviyesinde de oldukça etkilidir. Burns modern yönetim ve organizasyon alanında yeni sahaların keşfedilmesi becerisine sadece dönüşümcü liderin sahip olduğu düşüncesini savunmaktadır. Mevcut durumdan daha yararlı ve kazançlı bir istikbal planlar, bu hedefi tüm örgüte kabullendirir ve uygulamak için heveslendirir. Bir başka açıdan Burns dönüşümcü liderin, kişilerin birbirine denk olduğu, adaletin var olduğu ve hürriyetin mevcut olduğu bir ortam sağladığını ve onları hedeflerine ulaştırdığını düşünmektedir (İnci, 2001'den aktaran Doğan, 2005, s. 98).

5.3. Bernard Bass'ın Dönüşümcü Liderlik Teorisi

Dönüşümcü liderlik Bernard M. Bass tarafından lider ile izleyicilerinin ilişkileri açısından değerlendirilmiştir. Bu ilişki dikkate alındığında lider izleyicilerin güvenini kazanır, izleyiciler tarafından takdir edilir ve lidere sadakat olgusuyla saygı duyulur. Yani izleyiciler lider tarafından daha gayretli çalışmaya ve beklenenin üzerinde performans göstermeleri konusunda isteklendirilmektedir. Bass'a göre lider, takipçilerinin işlerine verdikleri önemi ve farkındalık düzeylerini yükseltebilir, kişisel çıkarlarını grup çıkarları karşısında göz ardı edebilmeleri konusunda bilinç uyandırabilir ve en çok talep edilen gereksinimleri edinebilmeleri konusunda yardımcı olabilir (Erdoğruca, 2011'den aktaran Babahanoğlu, 2016, s. 46).

Bass karizmatikliği de farklı yorumlamaktadır bu konuda her ne kadar izleyiciler karizmasından dolayı lideri takip ediyor olsalar da sistematik anlamda bir etkisi olmadığını ifade etmektedir. Buna rağmen karizmanın dönüşüm için önemli bir etkisi olduğunu vurgulamaktadır. Bu tarz liderler, izleyicilerin güçlü yönlerini ortaya çıkararak, onlara mentorluk yaparak ve yol göstererek dönüşümü sağlayabilir (Gökkaya, 2005, s. 15).

5.4. Bennis ve Nanus'un Dönüşümcü Liderlik Teorisi

Bennis ve Nanus dönüşümcü liderliğe yönelik organizasyonun güçlü ve zayıf yönleriyle ilgilenmişlerdir. Buna yönelik 90 bireyi kapsayan ve 5 yıl süren bir liderlik çalışması ile veriler elde etmişlerdir. Organizasyondaki farklılaşma ve dönüşüm Bennis

ve Nanus tarafından birbirinden bağımsız 4 bağlamla değerlendirilmiştir (Gökkaya, 2005, s. 10- 11):

Dönüşümcü lider; organizasyon için toplumu kapsayan birer yönlendiricidir, organizasyonu ortak bir noktada birleştirir ve birliktelik içinde çalışmaların sonuçlarını tekrar organizasyon hedefleri için kullanır ve takipçileri bu yönde güdüler. Dönüşümcü liderler organizasyondaki bireylerin organizasyon içerisindeki konumlarını bilirler ve güvenlerini kazanırlar. Bu teoriye göre dönüşümcü liderler kendilerini tanırlar, güçlü zayıf yönlerini bilirler ve bu doğrultuda organizasyon ile bağlantı kurarak hedeflere ulaşılması için çabalarlar.

5.5.Avolio'nun Dönüşümcü Liderlik Teorisi

Dönüşümcü liderler Avolio'ya göre ahlak değeri yüksek olan bireylerdir ve bu nedenle kişisel faydalarını gözetmeksizin organizasyon üyelerinin faydalarına yönelik çalışmalar sağlamaktadırlar. Dönüşümcü liderlik etkin bir değişimin meydana getirildiği, ileri görüşlü olunan, değişim ihtiyacının belirtildiği ve lidere gösterilecek yeteneklerin toplandığı bir grup olarak ifade edilmektedir (Keçecioğlu, 1998'den aktaran Yalçın, 2016, s. 49). Dönüşümcü liderlik, lidere ve izleyicilerine bireysel anlamda kendilerini geliştirmeleri için olanak tanımaktadır ve organizasyonun çıkarlarını gözetmektedir. Takipçilere liderlik özellikleri aşılanır mevcut lider ise kendisini geliştirerek daha iyi bir liderlik boyutuna taşınır. Takipçilere bu liderlik becerisinin yüklenmesi onları iyi tanıyarak, saklı yönlerini bilerek ve ortaya çıkararak başarılmaktadır (Aydın, 2010, s. 309). Bireylerin organizasyonun tümünü bir bütün olarak benimsemesi ve bu doğrultuda yenilikçi bir düşünce yapısıyla organizasyonu ileri taşımayı hedeflemesi amaçlanmaktadır.

5.6.Tichy ve Devanna'nın Dönüşümcü Liderlik Teorisi

Tichy ve Devanna'nın dönüşümcü liderlik teorisi ile ilgili olarak daha öncede bahsettiğimiz gibi Tichy ve Devanna on iki büyük işletmeye ait liderlerden oluşan bir araştırma ile organizasyon ve dönüşümcü lider etkileşimini değerlendirmişlerdir. Değerlendirme sonucunda değişimlerin organizasyonu nasıl ve ne şekilde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Araştırmada liderin organizasyon dönüşümünü; değişim ihtiyacının fark edilmesi, vizyon oluşturulması ve kurumsallaştırılması şeklindeki üç süreçte gerçekleştirdiği sonucuna ulaşılmıştır (Gökkaya, 2005, s. 12).

6. Havayolu İşletmelerinde Liderlik

6.1.Southwest Airlines ve Herb Kelleher

Herbert David Kelleher, Southwest Airlines Company'yi, şirketin 1966'dan 1982'ye kadar kurucu ortağı ve hukuk müşaviri olarak, ardından 1982'den 2001'e kadar başkanı ve CEO'su olarak 30 yılı aşkın bir süre kârlılığa götürmüştür. Arkadaşça yönetim tarzı kadar katı maliyet kesintileri, partilere olan sevgisi ve reklam kampanyaları ile tanınıyordu. Fortune Dergisi, Southwest'i 1998'de Amerika'da çalışılacak en iyi yer olarak ifade etmiştir. Şirketin sayısız ödül ve kayıtlarında büyük ölçüde Kelleher'in, şirketi eğlenceli ve ödüllendirici bir iş yeri haline getirmesinin etkisi vardı. 2001 yılında, Kelleher, yönetim kurulu başkanı ve CEO olarak 70 yaşında görevlerinden emekli oldu ([http-1](#)).

16 Mart 1967'de Air Southwest Co., girişimci Rollin King ve avukat Herb Kelleher tarafından kuruldu. Teksas'taki San Antonio, Dallas ve Houston arasında düşük maliyetli bir havayolu şirketi kurma fikriyle yola çıktılar. Endüstrideki güçlü ağırlıkların bir kısmı onlara karşı yasal davalar açarak onları karalamaya çalıştı. Ancak, üç yıl süren mücadele sonrasında, ABD Yüksek Mahkemesi, Air Southwest'in hizmetlerine ceza almadan devam etmesine izin verdi. 1971 Mart'ında, Air Southwest Co., resmi olarak Southwest Airlines Co. oldu. Üç Boeing 737-200 ile üç destinasyona haftada 60'ın üzerinde uçuş gerçekleştirdi. Southwest, stratejisinin değişikliğini istemeyen diğer büyük havayolları tarafından her zaman sorun haline geldi. Southwest'in vergi indirimleri hiçbir reklama ihtiyaç olmadan ağızdan ağıza hızlı bir şekilde yayıldı. Her adımda Southwest, sert muhalefetle karşı karşıya kaldı ama rakipleriyle mücadelesini sürdürdü. 1982'de Oklahoma, San Diego, Las Vegas, Phoenix, New Orleans, gibi 22'den fazla yeni şehri uçuş ağına ekledi. 1989'a gelindiğinde 1 milyar dolar gelir elde etti. 1992 yılına gelindiğinde, Southwest yılda 30 milyondan fazla müşteriyi taşıyordu ve ABD'deki yedinci en büyük havayolu şirketi haline gelmişti ([http-2](#)).

11 Eylül 2001'den sonra bile, sanayinin geri kalanına ciddi zarar veren terör saldırılarına rağmen, ardı ardına 30 yıldan fazla kârlılığa sahip tek ABD havayolu şirketi oldu. 2003 yılında Southwest, 30 eyalette 60 havalimanına günde 2,800 uçuş gerçekleştirdi ve 33.000 kişiye istihdam sağladı. O yıl şirketin yıllık geliri 6 milyar dolar ve net karı 442 milyon dolardı ([http-1](#)).

2006 itibariyle, Southwest Airlines için yapılan uçuş rezervasyonlarının yaklaşık % 65'i 'southwest.com' kullanılarak yapıldı. Southwest'ın başarısı, havayolu sektörünün müşteri odaklı olmasını sağlamak için son yeniliklerin getirilmesinin bir sonucudur. ABD'deki en çok sevilen havayolu şirketlerinden biri haline gelen çok başarılı bir şirket oldu (http-2).

Havayolu endüstrisi, çok fazla rakip, fiyata karşı duyarlı müşteri, yüksek sermaye yoğunluğu, güçlü tedarikçiler ve genellikle uzlaşmaz sendikalar nedeniyle para kazanmak için zor bir yer olmasına rağmen Southwest Airlines'ın kurucusu ve başkanı Herb Kelleher, herhangi bir şirket liderinin kıskanacağı bir değer yaratmıştır (http3).

ABD havayolu şirketlerinin 1990'ların başında sorunlar yaşadığı dönemde, 1989-1993 yılları arasında American, United, Delta ve USAIR gibi en büyük havayolları milyarlarca dolar kaybederken sadece Southwest Airlines kârlı kaldı. Southwest Airlines'ın kurucusu ve yakın zamana kadar CEO'su olan Herb Kelleher, bu konuyla ilgili "Orada bir süredir fazla bir şey yapmadık. Cüceler kabilesinin en uzun adamı olmak gibiydi." şeklinde konuşmuştur (http-4).

Southwest'ın başarıları, aralıksız odaklanmasına bağlıdır. En başından beri Southwest'ın stratejisi, diğer havayollarından değil, arabalardan, otobüslerden ve trenlerden gelen yolculara, en ucuz ve en hızlı servisi sunmaktır. Stratejiyi desteklemek için, şirket sadece bir uçak tipini, Boeing 737'yi uçurmaya ve endüstrideki üstünlük sağlayan modelin lineer uçuşunu değiştirmeye karar verdi. Bunun ötesinde Southwest'ın başarısının merkezinde, kültürü ve çalışanları vardır. Çalışanlarıyla sıkı bir şekilde parti yapmayı seven Herb Kelleher "Ruhunuz en güçlü şeydir" diyor. Southwest'ın bu kültürünün oluşmasında iletişim ve samimiyet oldukça etkilidir. Herb Kelleher, insanlara iyi davranırsanız onlarda size iyi davranır düşüncesine sahip bir liderdi. İletişimin önemini farkında ve insanlara sadece iyi davranmanın, onları sevmenin yeterli olmayacağını hissettirmek gerektiğine bunun kalpten gelen bir şey olduğuna aksi takdirde onların gerçekten umursanmadıklarını sadece önemli olduklarının söylendiğini düşünebileceklerinin farkındaydı (http-3).

Yapılan bir röportajda Herb Kelleher'e sorulan sorular arasından aşağıdaki ikisi onun nasıl bir liderlik anlayışına sahip olduğu konusunda bize fikir verebilmektedir. Söz konusu röportajda (http-3);

Southwest Airlines'ın başarısının sırrı sorulmuştur, Herb Kelleher şaka yollu “Karizmatik liderlik” diye cevap vermiş. Bunun ötesinde, 1972'den bu yana her yıl kâr sağlayan tek büyük ABD havayolu şirketi olmak üç faktöre bağlıdır: bir kontra stratejisine sahip olmak ve ona bağlı kalmak, maliyetleri iyi bir şekilde düşürmek, böylece şirket kötü zamanlar için hazırlıklı olacaktır ve belki de en önemlisi çalışanlara iyi davranmak ve işlerini yapmaları için onlara güvenmek şeklinde cevaplamıştır.

Mevcut uluslararası taşıyıcılar için bir mesajınız var mı diye sorulduğunda ise Herb Kelleher; “Uluslararası uçuş kısıtlamaları ortadan kalkmaya devam ettikçe, daha büyük rekabete doğru devam eden ilerleme, sanayideki bir sonraki büyük dönüşümü tetikleyecektir. Eğer bir şey söylemek gerekirse; uluslararası seyahatlerin mevcut oyuncular için sonsuz bir bereket olmayacağını düşünebilirim. Havayolu endüstrisinde, daima geleceğe yakından bakmak zorundasınız” şeklinde yanıtlamıştır.

Ayrıca Lesson in Loyalty (Grubbs-West, 2005) kitabında Herb Kelleher'in liderliği ile ilgili bize bir takım bilgiler verebilecek ve yönetimde kullanılabilecek bazı prensiplere yer verilmiştir. Söz konusu kitapta çalışanları istemeden önce onların bu işi istemesinin sağlanması, istenilen çalışan özelliklerinin netleştirilmesi gerektiği, işe alımlarda pazarlama ve halkla ilişkiler departmanı stratejilerinden faydalanmanın önemi, tüm çalışanların işe alım sürecine dâhil edilmesi, yeni çalışanların adaptasyonu için bir ortam oluşturulması, oryantasyon sürecini eğlenceli bir kutlamaya dönüştürülmesi, eğitimin samimiyet ve yürekte yapılması, çalışanlara benzersiz eğitim ve öğrenim fırsatlarının tutarlı bir şekilde sunulması, personel eğitiminde liderlerin uzmanlık ve deneyimlerinden yararlanılması gibi bazı prensipler etrafında toplanılması gerektiğine dikkat çekilmiştir.

6.2. C. R. Smith ve American Airlines

Cyrus Rowlett Smith, 1934 yılında, 35 yaşındayken American Airlines'ın yöneticisi olmuştur. 34 yıl boyunca American Airlines'a liderlik etmiş ve havayolu endüstrisinin şekillendirilmesine yardımcı olarak havacılık dünyasını etkilemiştir. Cyrus Rowlett Smith gerçek bir havacılık öncüsüydü ve American Airlines'ı küçük kâr getirisi olmayan bir taşıyıcıdan, dünyanın en büyük havayollarından birine dönüştürüyordu (http-5).

Cyrus Rowlett Smith 9 Eylül 1899 Minerva, Teksas'ta yedi çocuğun en büyüğü olarak dünyaya geldi. Dokuz yaşındayken büro elemanı olarak çalışmaya başladı. Buna ek pamuk toplayıcısı, mağaza memuru, muhasebeci ve banka memuru olarak çalıştı. C.R. Smith, Austin'de Texas Üniversitesi'ne girmeye hak kazandı, burada işletme, ekonomi ve hukuk okudu. 1924'te Peat, Marwick, Mitchell ve Company ile Dallas'ta muhasebeci oldu. Bu iş C.R. nin hayatını değiştirdi çünkü firmanın müşterilerinden A.P. Barrett, Texas-Louisiana Power Company'ye sahipti. Genç muhasebeciyi fark etti ve Smith'i diğer şirket için yardımcı muhasebeci olarak işe aldı. Barrett, 1928'de Texas Air Transport'u satın aldı ve C.R. Smith'i sekreteri ve muhasebecisi olarak tayin etti. Sonraki yıl, Barrett, Southern Hava Taşımacılığını (SAT) başlattı. Teksas Hava Ulaşmasını sahiplenen Smith'i başkan yardımcısı ve muhasebeci olarak aldı. O seneden sonra, SAT Havacılık Şirketi'nin (AVCO) bir parçası oldu. 1930 yılının Ocak ayında, AVCO'nun yöneticileri American Airlines 'ı kurdu ve Güney bölümü için C.R. Smith'i başkan yardımcısı yaptı. 1934 yılının Nisan ayında American Airways, American Airlines oldu ve C.R. Smith, 25 Ekim 1934'te American Airlines'ın başkanlığına seçildi ([http-5](#)).

Cyrus Rowlett Smith, American Airlinesda Bay C.R. olarak biliniyordu ve şirkete 1934'ten başlayarak 1968'e kadar hizmet etti ([http-6](#)).

C.R.'nin kesinlikle büyük sosyal becerilere sahip olmasına rağmen, tek bir düşünceye yani şirketine olan bağlılığı, American Airlines'ın çalışanlarının ve müşterilerin dikkatini topluyordu. C.R. nin karısının "Ben adamı seviyorum ama bir havayolu ile evli kalamıyorum" sözü onun işine olan bağlılığını anlatmaktaydı. Boşanmalarının ardından Smith hayatının geri kalanı boyunca yalnız yaşadı. Şirkete ve tüm çalışmalarla yakından ilgilendi. American Airlines'ın başı olarak, Smith bir CEO ve bir aile erkeğinin hayatını dengelemek yerine enerjisini ve dikkatini şirketine odaklamayı seçti. Smith kendi notlarını yazdı, kendi telefonunu yanıtladı ve yöneticileri arasında benzer bir yönlendirmeyi uyguladı. Yöneticilere künt olmasına rağmen, Smith müşterilere ve çalışanlara karşı mütevazıydı (Mayo vd., 2009, s. 104-129).

Bay Smith'in yönetim stili farklıydı. Bir daktiloda astlarına notlar, öneri ve eleştiriler yapardı. 1937'de, duygularını ve havayolu güvenliğinin hassas konusunu ele alan "Uçmaktan mı korkuyorsun?" diye sorulan sağduyulu reklamlar bile yazdı. Daha iyi hizmet arayışında, biletçilerden pilotlara kadar herkesle sohbet edebileceği kadar zaman harcadı ([http-6](#)).

Genel olarak insanların hala uçmanın normal, günlük bir etkinlik olabileceğine dair ikna olmaması nedeniyle, insanların yüzde 99,5'i korkudan dolayı havayolu ulaşımını tercih etmemekteydi ve buna ek olarak insanların tercihinde maliyet bir miktar rol oynamaktaydı. Tüketici güveninde oluşturmak için Smith, American Airlines'ın yeni ve daha verimli uçak filosuna güvenli bir şekilde odaklanmak zorunda kaldığına inanıyordu. Kendisini tanıştığı her American Airlines bilet acentesi ya da bagaj görevlisine tanıttı. Bunun sonucunda, Smith, yayılan American Airlines ağlarını takip etmek için yılda 100.000 mil uçuyordu. Saturday Evening Post, Smith'in yaklaşımını şöyle açıkladı: "Genellikle, şehirlerinden birine girerken, Smith, tüm yerel personeli, müdürden tuvalet görevlisine kadar, otelde bir akşam yemeğine davet ediyordu. Müşteri hizmetlerine gösterilen bu titiz ilgi, Smith'in müşterilerinin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamasını ve onlara cesur bir pazarlamayla dikkat etmesini sağlamaktaydı (Mayo vd., 2009, s. 104-129).

Yeni hükümet düzenlemesi, havayolu şirketlerinin uçabileceği güzergâhlar, belirleyecekleri fiyatlar ve kullanabilecekleri ekipmanlara kısıtlamalar getirmişti. Yetenekli bir yönetici olarak Smith, havayolunu aksi takdirde statik bir rekabet ortamında ayırt etmek için bu parametreler içinde çalışmayı başardı. Smith, çalışanları bu düşüncelerle meşgul ederek ve müşteri hizmetlerine odaklanarak, bir endüstri lideri haline getirmeyi başardı. Smith, American Airlines başkanlığını devraldı. Smith'in American Airlines başkanlığını üstlendiği sırada, ABD'de rota ve ekipman açısından en büyük havayolu oldu. American Airlines aynı zamanda en büyük işletme kaybını, 1934'te 2,3 milyon dolar ve en kötü güvenilirlik kaydına sahip olmanın talihsiz bir ayrıcalığına sahipti. Ekipmanlarının durumu iyi değildi ve ihtiyaç duyulan şey, büyük bir yükü, hızlı ve düşük maliyetle iyi bir mesafeye taşıyabilen çekici bir tipti. Smith bunun üzerine çalışarak bazı değişiklikler ve yenilikler gerçekleştirdi (Mayo vd., 2009, s. 104-129).

Ayrıca Amerika Birleşik Devletleri 2. Dünya Savaşı'na girdiğinde, C.R. Smith, Hava Kuvvetlerine bir Albay olarak katıldı ve Hava Taşımacılığı Komutanlığı'nın organize edilmesine yardımcı oldu. Albay Smith kısa süre sonra General Smith oldu ve savaş sona erdiğinde Hava Taşımacılığı Komutanlığı Komutanı olarak görev yapan Binbaşı General Smith oldu. Askeri kariyerinden sonra, Bay C.R., American Airlines'a döndü. Smith, American Airlines'ı 25 Ocak 1959'da ilk kıtalararası jet servisinin tanıtımıyla jet yaşına yönlendirdi. 1968'in başlarında, C.R. Smith, uzun zamandır arkadaşı

olan Başkan Lyndon B. Johnson'ın kendisine Ticaret Sekreteri'ni tayin ettiği zaman American Airlines'ın baş yöneticisi olarak emekli oldu (http-5).

1973'te, 74 yaşında, yatırım bankacılığı şirketi Lazard Freres & Company'de ortak olarak birkaç yıl hizmet verdikten sonra, şirkete ekonomik canlılığı geri kazandırmak için American Airlines'ın başkanlığına geri döndü (http-6).

Albert V. Casey başkan seçilene kadar kaldı. Emekliliğinin ardından C.R. Washington, Washington DC'de sivil işlerde aktif kaldı. 4 Nisan 1990'da 90 yaşında hayatını kaybetti ve Arlington Ulusal Mezarlığı'na gömüldü (http-5).

6.3. William A. Patterson ve United Airlines

William Patterson, tam adı William Allan Patterson, havacılık tarihinin öncü olarak şekillenmesinde önemli rol oynamıştır. Amerikan havayolu şirketi dünyanın en büyük ticari hava taşıyıcılarından birisi olan United Airlines'ın (1934–63) ilk başkanıdır (http-7).

Richard E. Hattwick 1981 yılındaki William A. Patterson of United Airlines makalesindeki veriler doğrultusunda William Patterson'un liderlik yaklaşımı ve yapmış oldukları işler ve dönüşüm hikâyesi anlatılmaya çalışılmıştır (Hattwick, 1981 s. 1-15):

Patterson'un başarısına özellikle bazı kişilik özellikleri önemli katkı sağlamıştır. Birincisi, başkalarının, özellikle onun için çalışanların mutluluğu ve refahı ile ilgilenmesiydi. Bu ilgi, havayolu endüstrisinin pilotlar için ilk garantili ödeme programı ve sektörün ilk emeklilik programı tanıtımında ortaya çıktı. 1933'te pilot grev tehdidiyle karşı karşıya kaldığında, Patterson pilotlarla oturdu ve sabırla dinledikten sonra yüzde doksan haklı olduklarına karar vererek durumu düzeltmek için söz verdi ve böylece grevi ortadan kaldırdı. Yaşadığı zorlu çocukluk ve gençlik döneminin Patterson'un hayatında önemli etkileri olmuştur. 1914'de ailesine destek olmak için ayda 25 dolarlık bir iş için bankada çalıştı. Sonrasında babası hayatını kaybetti ve o şartlarda okulu bitirmek gibi bir düşüncesi yoktu ancak bankadan üst düzey bir yönetici, F.I. Raymond, Patterson'da kişisel bir görüşme yaptı, geceleri liseyi bitirmesi için teşvik etti ve ardından 3 yıllık üniversite çalışmasına başladı.

Havayolu endüstrisine katıldığında Patterson'un başarısını dile getiren ikinci bir kişilik özelliği onun yönetimsel "know-how" ıydı. Bu, kısmen, San Francisco'daki Wells

Fargo Bank'taki bir kredi memuru olarak yıllarca edindiği deneyimin ve kısmen de üç yıllık üniversite eğitiminin bir sonucu olarak elde ettiği bir özellikti. Patterson, üniversite eğitimini ekonomi, hukuk, muhasebe ve diğer iş konularında aldı. Patterson herhangi bir iş dalında uzmanlık kazanmadı. Ancak, havayolu işletmesinin hizmetleri ve uygulamaları konusunda yeterince bilgiye sahipti. Yüksek lisans programını hiçbir zaman tamamlamamış olsa da, Patterson'un keskin zekâsı muhtemelen üniversite yıllarında MBA derecesine denk gelmekteydi.

Patterson'u başarıya taşıyan üçüncü bir özellik, olağanüstü dinleme yeteneğiydi. II. Dünya Savaşı sona erinceye kadar, yılda en az bir kez her United Airlines çalışanıyla konuşmayı bir pratiğe dönüştürdü. Bu görüşmelerde şirketin sürekli olarak nasıl performans gösterdiğini ve daha iyi performans için fırsatları tespit etmeyi amaçlamaktaydı. II. Dünya Savaşı'ndan sonra, sistemi eski haline getirmek için her çalışmasını dinlemeye yönelik ilk denemesi o kadar yorucu oldu ki bu nedenle, pratik deneyime sahip olanları dinlemeye devam etmesini sağlayan çeşitli başka teknikler aradı ve geliştirdi. Patterson'un görüşünde çalışanların kendini ifade etmesi, bireysellik duygusu ve öneri sistemi onlar için bir fırsattı.

Patterson'un başarısına katkıda bulunan dördüncü kişilik özelliği, deneyimlerini açık bir şekilde genel bir ilke haline getirme kabiliyetiydi. Örneğin, United çalışanlarının sürekli olarak akılda tutulması gereken hedefleri güvenlik, yolcu konforu ve güvenilirlik oldu. Deneyim kazandıkça daha fazla davranış kuralları ekleyerek dürüstlük ve samimiyet ile Patterson'un Beş Kuralı olarak bilinen bu 5 temel davranış tam anlamıyla United Airlines çalışanlarının rehberi oldu.

Patterson'un sektörle ilk teması 1927'de küçük bir havayolu şirketi olan Pacific Air Transport'un kurucusu Vern Gorst ile oldu. Havayolunu dikkatli bir şekilde inceledikten sonra acilen ihtiyaç duyulan yönetsel tavsiyeler sunmaya başladı. Ertesi yıl, Patterson'ın tavsiyesiyle hareket eden Gorst, havayolunu ünlü batı sahil havayolu üreticisi Bill Boeing'e ve bir başka havayolu şirketi olan Boeing Air Transport şirketine sattı. Kısa bir süre sonra Boeing Air Transport ve Boeing Airplane Company başkanı Phil Johnson, Patterson'u Boeing organizasyonuna Johnson asistanı olarak katılmaya davet etti. Patterson bu daveti kabul etti ve 22 Ocak 1929'da 29 yaşında Seattle'a taşındı ve havayolu endüstrisinin bir parçası oldu. 1928 yılında Boeing, United Aircraft ve Transport Corporation adında yeni bir holding şirketi kurmak için Pratt ve Whitney

Engine Works ile birleştirdi. 1930'da, büyük bir pazarlık ve usta manevradan sonra, yeni kurulan holding şirketi Chicago-Detroit-Cleveland-Buffalo rotasını tutan Ulusal Hava Taşımacılığı'nı satın aldı. Patterson 1931'de Chicago'ya taşındı ve hayatının sonraki 34 yılını, ülkenin en büyük ve birçoklarının görüşüne göre, en iyi yerli havayolu şirketine adanmıştı. Patterson operasyonların seviyesinin azaltılması veya yeni işler bulunması şeklinde iki seçenekle karşılaştı. Cesurca örgütü sağlam tutmaya ve yolcu ve yük işini genişletmeye karar verdi ve devam etmek için isteksiz bir yönetim kurulunu ikna etti.

11 Temmuz 1934'te gerçekleşen bir eylemle United Hava Taşımacılığı ve Ulaştırma'nın Birleşik Hava Yolları'ndan ayrılmasına neden oldu ve Patterson böylece bağımsız bir havayolunun başkanı oldu. Büyüme o günlerde endüstrinin öncelikli göreviydi ve Patterson ustaca iki genişleme yöntemi izledi. Bunlar birleşme ve Patterson'un bir başarı ile sürdürdüğü bir taktik olan uçuş ağının inşasıydı. Büyüme ayrıca uçakların gelişimine bağlıydı. 1930'ların başlarında United, Boeing 247 uçağına kendini adanmıştı. Amerika ve diğerleri, üstün Douglas DC-3'ü kullanmaya başladığında, Birleşik Amerika kendisini rekabetçi bir dezavantaj olarak buldu. Rakip çizgileri aşmak için hareket eden Patterson, Boeing 247'leri Douglas DC-3'lerle değiştirdi. Daha sonra DC-4'ün gelişimini teşvik ederek uçak geliştirmede liderlik rolünü üstlendi.

Savaş sonrası dönem, Birleşik ve diğer iç taşıyıcılar arasında yenilenen rekabeti getirdi. DC-6, 1947'de United filoya katıldı ve bir tasarım kusurunu düzeltmek için geçici bir topraklamanın ardından DC-6, güvenilir bir kâr kaynağı oldu. Patterson hemen yeni nesil uçaklar için planlamaya yöneldi ve United'ı bir jet havayoluna dönüştürmenin uzun menzilli hedefine odaklandı. Yeni jet uçağının havayolu şirketleri ve uçak şirketleri tarafından ortaklaşa tasarlanması gerektiğine inanan Patterson, mühendislerinin Douglas Aircraft tasarımcıları ile çalışmasını sağladı. Ayrıca, daha çabuk bulunacak olan Boeing 707'ye de dikkatle baktı. Ancak Boeing, Patterson'un istediği müşteri konfor özelliklerini eklemek için 707'yi değiştirmeye istekli değildi. Sonuç olarak, Patterson nihayet üstün müşteri konfor özellikleri nedeniyle Douglas DC-8'e yerleşti. 25 Ekim 1955'te United Airlines'ın tarihinin en önemli kararı olarak nitelendirdiği, Amerikan, TWA ve diğerleri Boeing 707'ler için sözleşme yaptı ve jet devri başladı. Patterson için bir başka zorluk da havayolu güvenliği alanındaydı. Güvenlik endişesi her zaman havayolu seyahatinde büyük bir caydırıcı olmuştur ve geliştirilmiş güvenlik Patterson'un temel hedeflerinden biriydi. United ile 36 yıl boyunca o, kazaların yüzde 70'ine karşılık gelen 6 kazayı

denetledi. Pilotları seçmek, eğitmek ve düzenli olarak değerlendirmek için büyük çaba sarf etti. Havayollarının, uçmayı kolaylaştıracak yeni tekniklerin ve bilimsel araçların en önde gelen destekçisi oldu. Geliştirdiği her şeyi diğer havayolları ile paylaştı.

United ilk havayolu iş ölçüm programını (1947) tanıttı; tüm operasyonlar için şirket çapında sabah brifingi sağlayan ilk havayolu bilgi sistemini geliştirdi. Operasyonel karar alternatiflerinin değerlendirilmesinde kullanılmak üzere ilk büyük iş simülasyon modelini tanıttı (1954); havacılık rezervasyon hizmet seviyelerinin (1955) kurulmasında queing teorisinin ilk uygulamasını yaptı; ve şirket bazında havayolu rezervasyonlarının onaylanması için ilk elektronik bilgisayar sistemini geliştirdi ve kurdu (1961). Bu ve diğer yenilikler birçok aklın ürünüydü, ama genel olarak teşvik ve rehberlik sağlayan Patterson idi.

1963 yılında başkan olarak emekli olduktan sonra, Patterson yönetim kurulu başkanı seçildi. 1966 yılına kadar, hem United Airlines hem de ana şirketi UAL Inc.'in yönetici ve onursal başkanı seçildiği zamana kadar görev yaptı (http-7). Patterson, United'dan emekli olduğunda, United'ı jetli bir havayolu şirketi haline getirme hayalini gerçekleştirmişti. Bu süreçte, kendisi ve rakipleri daha hızlı, daha güvenli, daha rahat ve daha ucuz bir hava yolculuğu imkânı sağladılar (Hattwick, 1981, s. 1-15).

6.4.C. E. Woolman ve Delta Airlines

Delta Airlines, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki en büyük ve en başarılı hava taşıyıcılarından biridir. İlk olarak 1924'te bir bitki tozu servisi olarak kurulan Delta, 40 yıl bir tarım bilimcisi ve bir pilot olan Collet Everman Woolman tarafından yönetiliyordu. 1966'daki ölümüne kadar Woolman, Delta operasyonlarına hâkim oldu. Genişleme yolu izleyerek belirli bir dönemi karakterize etti. Ardından, 1990'larda Delta, giderek daha rekabetçi bir havayolu sektöründe pazar payını korumak için agresif bir iş stratejisini benimsedi. Yeni strateji büyük bir başarıydı ve 2000 yılında Delta 1 milyar dolardan fazla net gelir elde etti ve 117 milyon yolcu taşıdı. Yeni yüzyıla girerken havayolu şirketi 48 ülkede 221 şehre hizmet vermek için rota ağını genişletti ve 47 yabancı ülkede 118 şehir daha ekledi (http-8).

Delta Airlines'a yıllarca liderlik yapmış ve büyük bir dönüşüm sağlamış olan yöneticisi C.E. Woolman'ın hayatı ve nasıl bir liderlik anlayışına sahip olduğu anlatılmaya çalışılmıştır. Collett Everman "C.E." Woolman 8 Ekim 1889'da

Bloomington, Indiana'da doğdu ve liseye gittiği Champaign-Urbana Illinois bölgesinde büyüdü. Mezun olduktan sonra babasının fizik profesörü olduğu Illinois Üniversitesi'ne girdi (http-9).

Havacılığa olan ilgisi bu alanda yaşamış olduğu eşsiz deneyimler sayesinde, özellikle de Fransa'daki havacılık toplantısına katıldıktan sonra 1909'da başladı ancak Reims'e gitmeden önce başladığı eğitimini bitirmek için, Illinois Üniversitesi'ne dönerek, tarım alanında bir dereceyle mezun oldu ve Louisiana Eyalet Üniversitesi'nde Tarımsal temsilci oldu (http-10).

Woolman, güçlü fikirli liderliği ve çalışanlarına güçlü kişisel bağlılıkları ile ünlüydü. İşi büyüdükçe Woolman, her bir çalışanı artık isim olarak tanıyamadığı için gerçekten üzgündü. Çalışanların neredeyse hepsi ona sadıktı. Woolman ve Dr. Bert Coad iki ordu uçağı ödünç almışlar ve bitki tozunun etkinliğini kanıtlamışlardı ve 1925'te dünyanın ilk hava tozu şirketi olan Huff Daland Dusters'ı yönetmişti. 1928'de Woolman ve bir grup meslektaş Huff Daland'ı satın aldı ve Mississippi Delta ülkesindeki yatırımcılarından sonra Delta Air Service adını aldı. 17 Haziran 1929'da Delta, Dallas, Teksas'tan Mississippi'ye ilk yolcu uçuşunu gerçekleştirdi (http-9).

Delta'nın girişimci lideri Woolman, inşa edilmesine ve yeni işler bulunmasına yardım ettiği faaliyetlerden vazgeçmeye karar verebilirdi ve Delta asla var olamazdı. Woolman, cesaret ve vizyonu lider olarak göstermeye devam etti. Delta, ilk havayolu rotasını başarıyla yöneterek rota genişletme ve yeni rota almaya devam etti. 1941'de Delta resmi olarak merkezini Atlanta'ya taşıdı. Şirket yeni evinde büyüdü ve rekabetçi bir bölgesel havayolu oldu. 1945'te Delta, Chicago, Illinois, Miami, Florida rotasına layık görüldü. Bu rota sistem toplamını 1036 mil kadar artırdı ve Delta'yı sadece bölge için değil, ulus için büyük bir hava taşıyıcısı haline getirdi (http-11).

Havacılık endüstrisinin 1920'ler ve 1930'lardaki fırtınalı ilk günlerinde Delta Airlines'ın hayatta kalması ve nihai büyümesi büyük ölçüde yönetici Collett Everman (C. E.) Woolman'ın karakterine bağlıydı. Vizyoner, pratik, risk alan ve mali açıdan ihtiyatlı, küçük kasabada Güney kültürüne doğal olarak karışmış bir üniversite eğitilmiş kozmopolit olan Woolman, bu çelişkili nitelikleri bir şekilde dengeledi ve onları önemli bir iş yaratmak için kullandı. Delta'yı, Deep South'daki bir bitki tozu şirketi olarak ilk kimliğinden, ülkenin önde gelen havayollarından biri haline getirmeden çok önce, uçuş

konusunda tutkuluydu. ABD hükümetindeki bir geçiş, Delta'nın varlıklarında hoş bir değişiklik yarattı. Hükümetin bu iddialı hareketi Roosevelt yönetimi için pek iç açıcı değildi ancak Woolman ve onun gibi diğer bağımsız havayolu işletmecileri için bir fırsat oldu. Woolman'ın bir iş adamı ve girişimci gücü; fırsatları erken görmesi ve onları bir sonraki seviyeye taşımasıydı. Havayolu şirketleri gibi gelişmekte olan bir endüstrinin sıkı düzenleyici yapısını, dikte etmek genellikle kolay olsa da, Woolman daha zor bir yol izledi. Düzenleyici baskılara eğilmek yerine, onları kendi yönüne doğru bükmeye çalıştı. Bu işe yaramadığında yeni bir yaklaşım benimsedi. Hükümet politikaları ve rekabet güçleri değiştikçe, dayanıklılığı ve uyarlanabilirliği onun iş planlarını hızlı bir şekilde yeniden ortaya koymasını sağladı. Delta zamanını yeniden canlandırmak, Woolman'ın bir girişimci olmasından kaynaklanıyordu. Woolman, şirketin pilot eğitim programını canlandırmak için Delta'nın baş pilotunu yönlendirdi. Diğer havayolları 1930'ların sonlarında ve 1940'ların başlarında okuyucu kitlesini dehşete düşüren çok sayıda yayınlanmış kaza da dâhil olmak üzere bir dizi kazaya maruz kalırken Delta bu konuda bir örnek güvenlik sicili ile hayatta kaldı. Bu güvenlik kaydı, şirketin 1930'ların sonlarında ve 1940'ların başlarında devam eden başarısına katkıda bulunmuştur (Mayo vd., 2009, s. 61-84)

Woolman, "Delta farkı" olarak çalışanları için sahip olduğu özen ve müşteri hizmetlerine olan bağlılığıyla tanınıyordu. 1966'da öldüğü zaman, Delta küçük bir toz hava temizleme servisinden modern jet çağında gelişen uluslararası bir havayolu şirketine dönüşmüştü ([http-11](http://11)).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

1.1. Araştırma Konusu ve Amacı

Havayolu işletmelerinde, yöneticilerin liderlik özellikleri işletmeyi başarı ya da başarısızlığa sürükleyen faktörlerden birisidir. Havayolu işletmelerine öncülük eden ve işletme kültürüne büyük etki eden liderlerin özelliklerinin ve liderlik süreçlerinin havayolu işletmelerinin yönetilmesini nasıl etkilediği sorusundan hareketle araştırmanın konusu belirlenmiştir. Araştırmanın ana sorusu yerli ve yabancı bir havayolu işletmesi örnek alınarak bu bağlamda havacılık işletmelerinde dönüşümcü liderlerin nasıl bir yaklaşım benimsediğinin belirlenmesi ve bunu destekler nitelikte sergiledikleri özelliklerin neler olduğudur. Araştırmanın temel amacı, havayolu işletmeleri için Türkiye'ye ve Amerika'ya ait havayolu işletmelerinin başarı öykülerinden yola çıkarak söz konusu yöneticilerin liderlik özelliklerine bakarak genel çıkarımlar yapılmasıdır. Araştırmacının konuya ilişkin araştırmayı destekleyen ve amaç edinmesindeki ana etken; okumuş olduğu “*Bulutların Üstüne Tırmanırken*”, “*Lessons in Loyalty*” ve “*From Worst To First*” kitaplarından sonra havayolu işletmelerindeki liderlik süreçlerini ve liderlerin işletme başarısındaki rolünün ne olduğunun, liderlere ait özelliklerin ve liderlik anlayışlarının işletme başarısına nasıl etki ettiğinin araştırmacıda merak uyandırmasıdır. Ayrıca ilgili alan yazınında bu konuya ilişkin bir çalışmanın havayolu işletmelerine liderlik yapan yöneticilere liderlik tarzlarında, uyguladıkları yöntemlerde ve çalışmalarda faydalı olacağı fikriyle, Cem Kozlu'nun “*Bulutların Üstüne Tırmanırken*” kitabı ile Gordon Bethune'un “*From Worst To First*” kitabının içerik analizinin yapılması ile alan yazına katkı sağlanması amaçlanmaktadır. Bu çalışma ile Türk Hava Yollarına yöneticilik yapmış olan Cem Kozlu'nun ve Amerika'da hizmet veren bir havayolu işletmesi olan Continental Havayollarına belirli bir süre yöneticilik yapan Gordon Bethune'un hangi dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Buna ek olarak havayolu işletmesine geldikleri andan itibaren tecrübelerini kaleme almış oldukları söz konusu kitaplar aracılığı ile bahsi geçen havayolu işletmelerinin oldukça sıkıntılı süreçler

geçirdiği dönemlerde hangi özelliklerin daha baskın olarak ortaya çıktığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

1.2.Araştırmanın Önemi

Havacılık literatüründe, havayolu işletmelerinde liderlerin özelliklerinin ve liderlik süreçlerinin işletme başarısındaki rolüne ilişkin yeterli çalışmanın olmaması araştırmayı önemli kılmaktadır.

Havacılık alan yazınında daha önce yapılmış çalışmalarda otobiyografi tarzında yazılmış bir kitabın içerik analizine ilişkin nitel bir yöntemin çok sık kullanılmaması çalışmayı yöntemi açısından önemli kılmaktadır. Yapılan bu çalışmada; havayolu işletmelerindeki olumlu ve olumsuz gelişmelerdeki önemli etkenlerden birisinin liderin özelliklerinin olduğunun vurgulanacak olması literatüre katkı sağlayabilir.

Bu çalışmada yerli ve yabancı bir havayolu işletmesinde, çalışmanın odağını oluşturacak şekilde doğrudan işletmelerin liderleri tarafından kaleme alınan kitaplar aracılığı ile bir havayolu işletmesine liderlerin nasıl bir değer katabileceği belirlenmeye çalışılacaktır. Elde edilecek bulgular, havayolu işletmelerinde görev alan liderlerin sahip oldukları liderlik özelliklerinin incelenmesi ve karşılaştırılması hem de liderlerin işletme başarısına olan etkilerinin irdelenmesi açısından önem taşımaktadır. Ayrıca bu bağlamda elde edilen bulgular yönetici liderlik özelliklerinin işletme başarısına katkısının saptanabilmesi ve işletmede belirli bir kültür oluşturulması açısından önemlidir.

1.3.Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, Cem Kozlu tarafından 2006 yılında kaleme alınmış “Bulutların Üstüne Tırmanırken, THY, Bir Dönüşüm Öyküsü” adlı eserinden ve Gordon Bethune tarafından 1998 yılında kaleme alınmış “From Worst To First” adlı eserinden toplanan veriler ve bulgular ile sınırlıdır.

Yöneticilerin Liderlik özelliklerinin irdelenmesi ve belirlenmesi daha önce belirlenen bir takım liderlik özellikleri ile sınırlıdır.

Kitapların bahsi geçen liderin liderlik süreçlerinden daha sonraki bir dönemde yazılmış olması nedeniyle, kitaplarda yer alan olaylar hatırlandıkları kadarıyla sınırlıdır.

1.4.Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırmanın kapsamını görev yaptığı havayolu işletmesine olan etkileri ve gerçekleştirdiği değişimler ile havayolu işletmesini bulunduğu konumdan alıp başka bir konuma taşımış olan dönüşümcü liderler olarak değerlendirdiğimiz Türk Hava Yollarının yöneticisi Cem Kozlu ve Gordon Bethune oluşturmaktadır.

Araştırmamızda otobiyografi tarzında yazılmış olan kitapların analizinde, içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Metinlerin, belirli bağlamlara, söylemlere veya amaçlara göre anlamları vardır. Mesajlar her zaman belirli durumlarda oluşur, metinler belirli amaçlarla okunur ve veriler belirli sorunlara göre bilgilendirici olur. Aslında, içerik analistleri belirli bir metni anlamayı amaçladıkları bağlamı seçtiklerinde, yorumların çeşitliliği iyi yönetilebilir bir sayıya indirgenebilir (Krippendorff, 1980, s. 25). İçerik analizleri metinsel materyali sınıflandırır ve daha ilgili, yönetilebilir veri bitlerine indirger (Weber, 1990, s. 5). İçerik analizinde evren araştırma problemi doğrultusunda elindeki metinsel verilerle sınırlıdır. Araştırma evreni gazeteler, dergiler, kitaplar, hükümet belgeleri, konuşmalar, mektuplar ve bunlara benzer diğer doküman ve metinlerden oluşabilir (Koçak ve Arun, 2006, s. 24). Bu kapsamda araştırmanın konusuna ilişkin iki kitap araştırma verileri olarak alınmıştır.

Araştırma verileri olarak, incelenecek liderlerin kendi eserleri olan Cem Kozlu'nun "*Bulutların Üstüne Tırmanırken, THY, Bir Dönüşüm Öyküsü*" kitabı ile Gordon Bethune'un "*From Worst To First*" kitabı seçilmiştir. "*From Worst To First*" kitabı 1998 yılında Gordon Bethune tarafından kaleme alınmıştır, 14 bölüm ve 295 sayfadan oluşmaktadır. "*Bulutların Üstüne Tırmanırken, THY, Bir Dönüşüm Öyküsü*" kitabı Cem Kozlu tarafından 2006 yılında kaleme alınmıştır, 14 bölüm ve 320 sayfadan oluşmaktadır. Kitapların içeriğine yönelik bilgi vermesi amacıyla kitapların bölüm isimleri ek olarak verilmiştir.

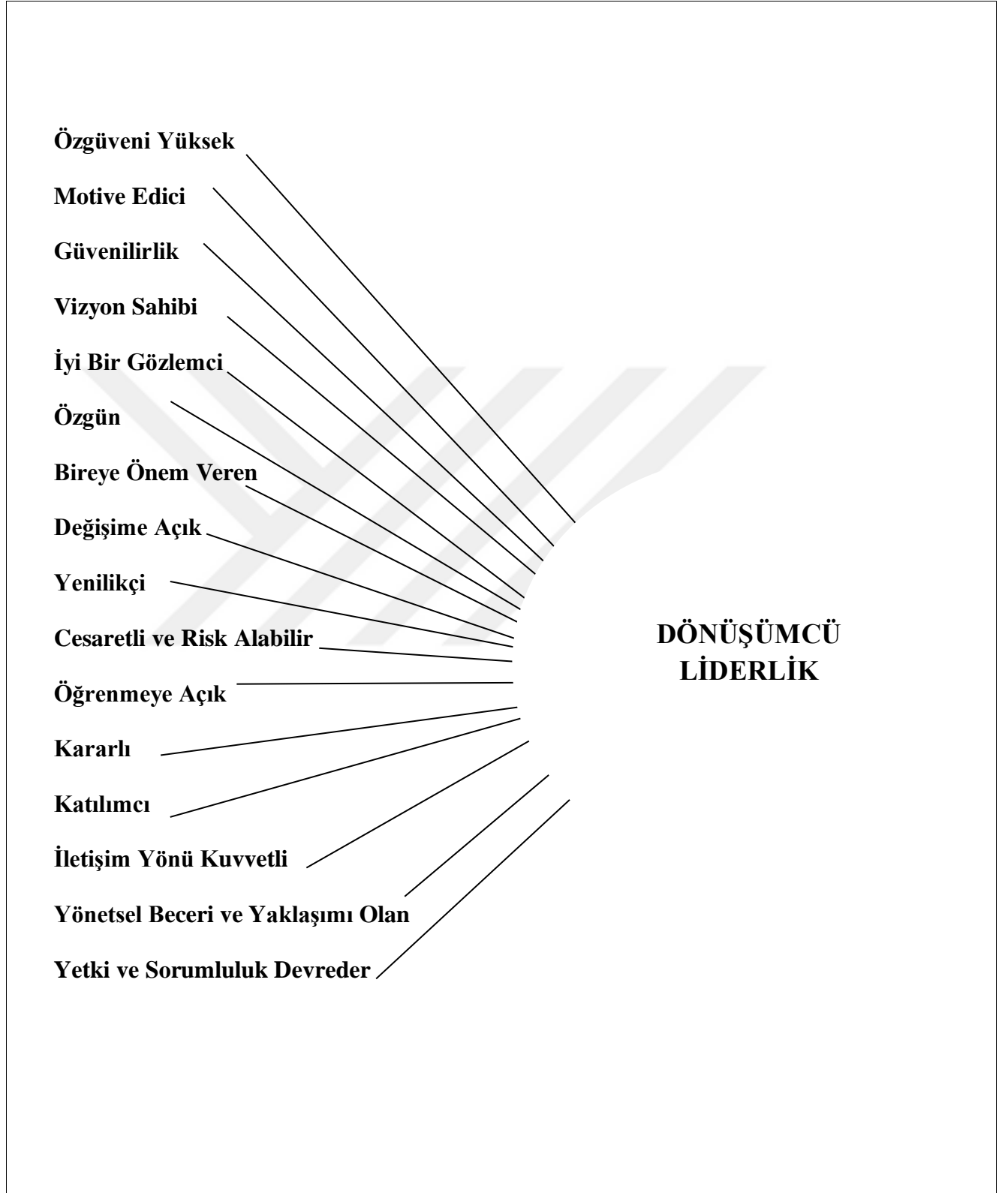
Kitaplar, araştırmacı tarafından birkaç kez okunduktan sonra liderlikle ilişkilendirilebilecek olan kısımlar tespit edilmiştir. Daha sonrasında aynı çalışma bir diğer okuyucu tarafından yapılmıştır. Bu iki işlem sonrasında ise ortak karar verilen kısımlar analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Analiz için dönüşümcü liderlik yazınındaki kaynaklar incelenmiş ve uzun yıllar yönetim ve liderlik alanında çalışmış kişiler aracılığıyla bir takım dönüşümcü liderlik özellikleri belirlenmiştir. Daha sonra söz

konusu kitaplardaki yazarların aktarmış oldukları bilgiler doğrultusunda bu özelliklere gönderme yapılabilecek kısımlar belirlenmiştir. Bu özelliklerin frekansları ve tekrarlanma yüzdeleri analiz edilerek hangi özelliklerin daha baskın olarak ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Söz konusu özellikler ve bu özelliklerin her iki kitap içinde tekrarlanma sıklıkları ile yüzdeler karşılıklarının yer aldığı tablolar ile verilerin grafiği ek olarak sunulmuştur.

2. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu araştırma Continental Havayollarında belirli bir dönem CEO olarak çalışmış ve çalıştığı dönemde adından sıkça söz ettirmiş, başarısı herkes tarafından kabul edilmiş olan Gordon Bethune'un ve Türk Hava Yolları'na yöneticilik yapan ve görev aldığı dönemde Türk Hava Yolları'nda köklü değişimler gerçekleştirmiş olan Cem Kozlu'nun, her bir liderin söz konusu dönemi anlattığı kitapları aracılığıyla sahip olduğu liderlik özellikleri ve sergilediği liderlik yaklaşımı hakkında fikir sahibi olmamızı sağlamıştır. Dönüşümcü liderliğin özellikleri ile ilişkilendirebilecek anlatımları belirlenmiş ve yorumlanarak çıkarımlar yapılmıştır. Nitel bir çalışma olan bu araştırmada söz konusu yazarların anlatımı araştırmacılar tarafından analiz edilmiş ve bulguları açıklanmaya çalışılmıştır.

Tablo 4.1. *Dönüşümcü Liderliğin Özellikleri Modeli*

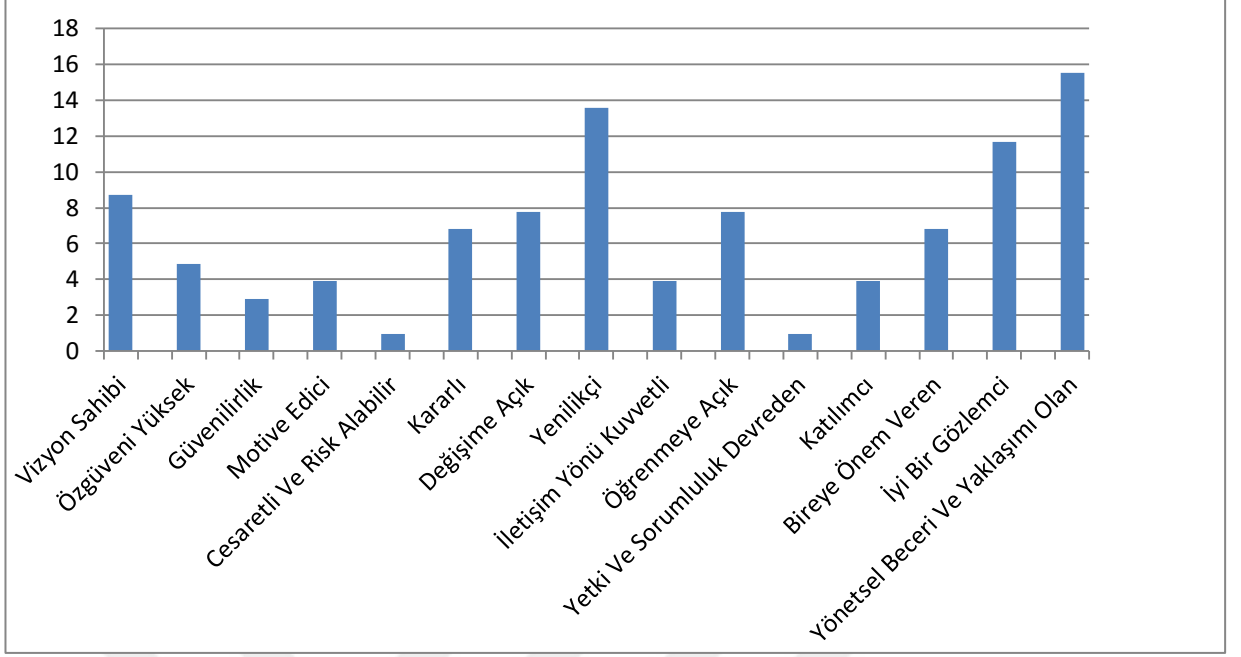


2.1.“Bulutların Üstüne Tırmanırken, THY, Bir Dönüşüm Öyküsü” Kitabına İlişkin Bulgular

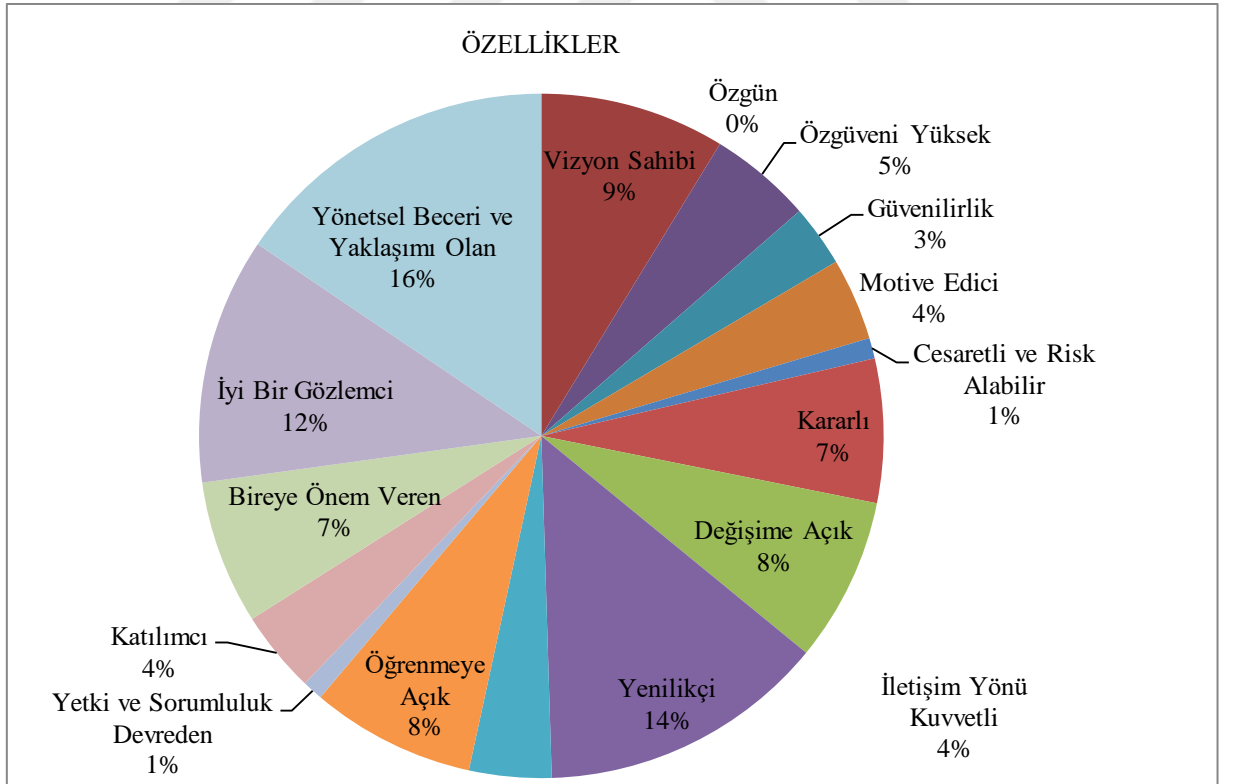
2.1.1. Kitabın Genel Değerlendirmesi

Eserin bütünü dikkate alındığında Cem Kozlu'nun dönüşümcü liderlik tarzına sahip olduğu anlaşılmaktadır. Özellikle yönetsel yaklaşımı, gözlemci yönü, vizyonu, öğrenmeye açık, yenilikçi, değişimci ve bireye önem verme özellikleri dikkat çekmektedir.

Cem Kozlu'nun kitabında daha önceden belirlenen dönüşümcü liderlik özelliklerinden 103 ayrı kısımda saptanmıştır ve bu özelliklerin frekans dağılımlarında özgünlüğe dair çok belirgin bir bölüm gözlenememiş, 9 ayrı kısımda vizyon sahibi olduğuna dair, 5 kısımda özgüveni yüksek olması, 3 kısımda güvenilirlik, 4 kısımda motive edici biri olduğu, 1 kısımda cesaretli ve risk alabilen bir yapısı olduğu, 7 kısımda kararlı, 8 kısım değişime açıklık, 14 kısımda yenilikçi biri olması, 4 kısımda iyi bir iletişime sahip olduğu, 8 kısımda öğrenmeye açık biri olması, 1 kısımda yetki ve sorumluluk devretmesi, 4 kısımda katılımcı yönü, 7 kısımda bireye önem vermesi, 12 kısımda gözlem yeteneği ve 16 kısımda yönetsel yaklaşımına dair alıntılara yer verilmiştir. Bu özelliklerden söz konusu kitap esas alındığında baskın olarak %15,3896'lık bir yüzdeye sahip olan yönetsel beceri ve yaklaşıma sahip olması, %13,5922'lik yüzdeyle yenilikçi yönü, %11,6504 ile iyi bir gözlemci olması, bu özelliklerin ardından %8,7378'lik yüzdeyle vizyon sahibi olması, %7,7669'luk yüzdeyle değişime açıklık ve öğrenmeye açıklık özellikleri dikkat çekmektedir. Normalde %7,7669'luk bir yüzdeye sahip olan değişime açık olarak belirlenen özellik yenilikçi özelliği ile birlikte düşünülebilir dolayısıyla bu durumda ikisi birlikte düşünüldüğünde oran çok daha yükselecek ve %21,3591'lik bir yüzdeyle en yüksek orana sahip özellik olarak belirlenecektir.



Şekil 4.1. “Bulutların Üstüne Tırmanırken, THY, Bir Dönüşüm Öyküsü” Kitabında Geçen Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Dağılımı



Şekil 4.2. “Bulutların Üstüne Tırmanırken, THY, Bir Dönüşüm Öyküsü” Kitabında Geçen Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Yüzelere Göre Dağılımı

Tablo 4.2. “Bulutların Üstüne Tırmanırken, THY, Bir Dönüşüm Öyküsü” Kitabında Geçen Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Frekans Dağılımı

Özellik	Frekans	Yüzdeler Oran
Vizyon Sahibi	9	8,7378
Özgüveni Yüksek	5	4,8543
Güvenilirlik	3	2,9126
Motive Edici	4	3,8834
Cesaretli ve Risk Alabilir	1	0,9708
Kararlı	7	6,7961
Değişime Açık	8	7,7669
Yenilikçi	14	13,5922
İletişim Yönü Kuvvetli	4	3,8834
Öğrenmeye Açık	8	7,7669
Yetki ve Sorumluluk Devreden	1	0,9708
Katılımcı	4	3,8834
Bireye Önem Veren	7	6,7961
İyi Bir Gözlemci	12	11,6504
Yönetsel Beceri ve Yaklaşımı Olan	16	15,5339

2.1.2. Kitaptaki Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine İlişkin Bulgular

- **Bireye Önem Veren**

“Niye yazıyorum” u kendime sorduğumda şu cevaplarla karşılaştım: 1988 ile 2003 yılları arasında aralıklı olarak Türk Hava Yolları’nı birlikte yönettiğimiz ekibin isimsiz kalmaması, emeklerinin unutulmaması için. Kamuoyunda daha çok bana mal edilen başarıları, bana ve ekibimize güvenerek destek olan THY çalışanlarına borçlu olduğum ve borcumu kısmen de olsa geri ödemek istediğim için. Bir de, yaptığımız analizlerin, aldığımız karar ve izlediğimiz stratejilerin bir bütünlük içinde temel verilerle birlikte incelenmesinin yönetim bilimi açısından yararlı olacağına inandığım için (Kozlu, 2006)”.

Kitabı yazma nedenlerinden bahsettiği, yukarıdaki kısımda Cem Kozlu yönetimden ekip olarak söz etmekte ve onlara borçlu olduğunu vurgulamaktadır. Bireye önem veren bir lider olması nedeniyle bu kısımda kendisinden ve farklı nedenlerden bahsetmenin yanı sıra ekibe de yer vermiştir.

Öykümüzün daha birçok kahramanı var. Bilgi ve hafızasıyla bir kurumsal mit, çalışkanlığı ve dürüstlüğüyle bir fazilet simgesi olan Genel Müdür Yusuf Bolayırılı; hem kurum dışından hem de kadın olduğu için bürokrasinin önüne çıkardığı engelleri aşip iyimserlik ve dinamizmini ekibine aşılabilen Günseli Tarhan; güler yüzünü hiçbir krizin silemediği Yer İşletme Başkanı Halit Ürkmezgil; 1998’de Trabzon’a kaçırılan TC-JCL “Seyhan uçağına jandarma timinin belki de birçok ölüyle sonuçlanabilecek operasyonunun tetiğini çekmesine dakikalar kala hava korsanını ikna edip indiren Anıl Işın Kaptan ve olay sırasında bize sürekli bilgi aktaran Kabin Amiri Nazan Kamlık ve havada doğum yaptırdığı gibi, yeni bebek için yolculardan maddi yardımı da organize eden Kabin Amiri Neriman Tatal; Diyarbakır Havalimanı’nın kıdemli “karakter”i Hacı; yıllar boyunca filo planlaması ve uçak seçimi çalışmalarına teknik güç katan Çetin Güvenir, Sertaç Haybat ve Cemil Kayahan gibi uzmanlar; yüzlerce sayfalık uluslararası alım kontratlarında uzmanlık kazanıp en ufak ayrıntıya bile egemen olabilen hukukçumuz Berrak Aşçı; ilk dönemde yapılan insan kaynakları yatırımlarının ürünü ve ikinci dönemdekilerin planlamacısı olan Aliye Alptekin; engin hukuk bilgisiyle üstün insanlık vasıflarını birleştiren, resmi törenlerin unutulmaz hatibi rahmetli Atayar Aygün; kurumun memur zihniyetini rekabetçi ticari yaklaşımlara dönüştüren Gürol Yüksel, Yavuz Sökmen, İbrahim Büyükyüksel, Nasuh Çetin, Güliz Öztürk, Bülent Demirci gibi uzmanlar; Vahdet Gündüz, Ömer Moğulkoç, Atilla Çelebi, Oktay Öztekin gibi üstün pilotluk yeteneklerini yönetici kimlikleriyle bağdaştıran kaptanlar, kriz ortamlarında daima sağduyusundan yararlandığımız Vural Akgün ve nice başkaları (Kozlu, 2006).

Cem Kozlu dönemin yöneticilik başarısını yalnızca kendi üzerine almamış çalıştığı ekibi de her fırsatta dâhil etmiştir. Bireye önem veren bir lider olarak Cem Kozlu

yukarıdaki sözlerinde çalıştığı bazı isimleri, onların ağır basan özelliklerine değinerek övgü dolu sözlerle kahramanlar diye nitelendirmiştir.

“Ayrıca orada olmam operasyonun mükemmeliyetine verdiğim önemi simgeliyordu. Merkezin işleyişini amatörce güdülerle müdahale etmemeye, orada çalışanların uzmanlıklarına duyduğum saygıyı vurgulamaya özen gösteriyordum. Zamanımın bir kısmını çalışanlarla genel hedeflerimizi ve vizyonumuzu tartışmaya ayırıyordum (Kozlu, 2006)’’.

Bireye önem veren Cem Kozlu, çalışanların duygu ve düşüncelerini dikkate almaktadır. Operasyonlara verdiği önemi yakından takip ederek bunu göstermektedir, bu süreçte çalışanlara müdahale etmeyip onlara güvendiğini belli ederek onların önemli olduklarını hissetmelerini sağlamaktadır. Aynı zamanda onlarla vakit geçirerek hedefler üzerine konuşup tartışmaktadır.

“Operasyonun sorumlularından Gürol Yüksel ile aprondaki şoför Hacı kriz sayesinde yakından tanıma fırsatı bulduğum çok fedakar ve yaratıcı personelimizden sadece ikisiydi (Kozlu, 2006)’’.

Personellerden övgülü bir dille bahseden ve ikisinden isimleriyle söz eden Cem Kozlu bununla beraber çalışanları yakından tanımayı istemesiyle verdiği önemi göstermektedir.

Yaramancı’yı tebrik etmeye gittiğimde strateji ve planlarımızla ilgili temel yaklaşımlarımızı da özetledim. Özellikle filo planımızın mantığını, hizmet kalitesi ve birim gelir ilişkisiyle gelir yönetimine verdiğimiz önemi, insan kaynaklarıyla ilgili uzun vadeli çalışmalarımızı, yeni teknik üs ile simülâtör merkezi gibi altyapı hazırlıkları ve uçuş güvenliği ile ilgili temel görüşlerimi belirttim. Sualleri üzerine Yusuf Bolayırılı, İbrahim Pektaş, Günseli Tarhan, Sertaç Haybat gibi birçok yakın çalışma arkadaşımla ilgili olumlu görüşlerimi kendisiyle paylaştım (Kozlu, 2006).

Sadece çalışanlara değil ilişkilerinde de bireye önem veren biri olarak dikkat çeken Cem Kozlu, bir görüşmesinde yapmış oldukları çalışmalardan bahsederken birlikte çalıştığı bazı isimlerden de söz etmiş ve onlarla ilgili olumlu görüşler dile getirmiştir.

“Bu sadece Kriz Komitesi’nin veya yönetimin değil, tüm çalışanların başarısıydı. Yönetimle çalışanlar arasındaki dayanışma ve güven sayesinde gerçekleşmişti (Kozlu, 2006)’’.

Elde ettikleri başarıya sadece belirli bir komitenin ya da yönetimin sayesinde ulaşmadıklarını ifade eden Cem Kozlu, çalışanlara verdiği önemi anlayabileceğimiz yukarıdaki sözlerinde; çalışanların bu başarıdaki katkısını dile getirmiştir.

“Ertesi gün bir yönetim kurulu toplantısı düzenleyip olayı başarıyla yöneten uçuş ekibinin tamamını konuk ettik, kendilerine teşekkürlerimizi ilettik ve onlardan olayın öyküsünü dinledik. Başarıda Kaptan’ın sakin kişiliği ve okuma merakı rol oynamıştı (Kozlu, 2006)”.

Bir hava korsanı tarafından kaçırılmak istenen bir uçağın meydana getirdiği kriz sonrasında, Cem Kozlu önderliğinde bir toplantı düzenleyerek tüm ekibi konuk etmişler, onları dinlemiş ve teşekkürlerini iletmışlerdir. Bu yaklaşımları söz konusu liderin bireye önem verme özelliği hakkında çıkarım yapabilmemize yardımcı olmaktadır.

- **Cesaretli ve Risk Alabilir**

“Bu sürede bir haber gelmeyince Amerikalıların “Haber olmaması iyi haberdır” deyiminden hareketle yönetime yeşil ışık yaktım ve proje uygulanmaya başlandı (Kozlu, 2006)”.

Amerikan sefiri ile yapmış olduğu görüşme sonrasında herhangi bir dönüş olmamasına rağmen hiçbir haber gelmemesini olumlu olarak değerlendirmiş ve bu konuda risk olarak projenin uygulanmasını sağlamıştır.

- **Değişime Açık**

Planımız altı ay gibi kısa bir sürede üç alanda, gecikmeler, temizlik ve ikramda gözle görülebilir iyileştirmeler gerçekleşmesini öngörüyordu. Yoğun eğitim ve motivasyon programları gerektirdiği için kabin ve yer personelinin davranışlarındaki düzeltilmelerin bir altı aya daha ihtiyacı olduğunu düşündük. On iki ayın sonunda yolcu Türk Hava Yolları’nın olumlu bir değişim yaşadığını hissedip görebilecekti. Bunu başarabilirsek topyekün bir imaj değişikliği programı ve onu yansıtan bir reklam kampanyası ile dönüşümü duyuracaktık (Kozlu, 2006).

Değişime yönelik bir planlama, düzenlemeler ve imaj değişikliği ile bunu dönüşüm olarak tanımlayan Cem Kozlu’nun değişime açık bir lider olduğu anlaşılabilir.

Değişim programımızın ana eksenleri kalite düzelmesi ve kapasite artışıydı. Bunların olumlu sonuç vermesi için ticaret ünitesinin yaratıcı çözümler üretip markamızı güçlendirmesi, hizmetimizi daha iyi pazarlayabilmesi gerekiyordu. Kamu hizmetini paylaştıran bir kurum zihniyetinden uluslararası piyasalarda rekabet eden bir özel ticari şirket yaklaşımına geçmemiz, yani zihinsel bir devrim yapmamız şarttı (Kozlu, 2006).

Şirketin yaklaşımına yönelik değişimlerden ve bu doğrultudaki değişim programından bahsetmiş olduğu yukarıdaki ifadeleri Cem Kozlu’nun değişimci yönünü bize göstermektedir.

“Kalite ile ilgili en önemli hedeflerimize yaklaşmanın yükselttiği özgüvenle imaj değişikliğini bir program dahilinde uygulamaya başladık (Kozlu, 2006)”.

Kalite konusundaki çalışmaların olumlu sonuçlar vermesinden aldıkları güç ile imaj değişikliği konusunda da değişim planı uygulanmaya başlanmıştır. Cem Kozlu'nun yöneticilik yaptığı dönemdeki bu tarz bir değişiklik onun değişime açık olduğunu göstermektedir.

Bu plan çerçevesinde filoya katılmakta olan Airbus'lar ve boyama sırası geldikçe eldeki uçakların dış yüzü dümdüz beyaza boyandı. Eski gri fon ve siyah kırmızı çizgilere oranla yeni tasarım daha modern ve sade bir görüntü oluşturduğu gibi, bizi uçakların dışını temiz tutmaya da zorluyordu. Yeni bir dış temizlik ekibi ve boyama takvimi oluşturduk. Gövdedeki “Türk Hava Yolları - Turkish Airlines” yazısını daha büyük ve okunaklı puntolarla yazmak için “Turkish Airlines - THY” olarak kısalttık (Kozlu, 2006).

İmaj değişikliği doğrultusunda uçakların yeniden boyanması ve bunun bir sonucu olarak uçakların dış temizliği konusunda da değişiklik yapılmıştır. Ayrıca uçakların üzerindeki Türk Hava Yolları yazısında da değişiklik yapılmış ve THY olarak kısaltılmıştır. Önemli değişiklikler gerçekleştiren Cem Kozlu'nun değişimci yönü oldukça net anlaşılabilir.

“Servis melamin ve plastik kaplarda yapılıyordu. Yabancı uzmanın katkılarıyla, USAŞ'la birlikte mönüyü zenginleştirip kalitesini yükseltirken ikram malzemesinde melamin ve plastikten, porselen, cam ve çeliğe geçtik (Kozlu, 2006)”.

Cem Kozlu yukarıdaki ifadelerinden anlaşıldığı gibi değişimi desteklemektedir ve bu yönde yapmış oldukları servislerde ve mönülerdeki değişiklikleri anlatmıştır. Hizmet kalitesiyle birlikte sağlık açısından da önemli olan bir değişiklik ile melamin ve plastik kullanımından porselen, cam ve çelik kullanımına başlamışlardır.

“Akordeon” diye tanımladığım bu yaklaşımla filomuz pazardaki gelişmelere süratle uyum sağlayabilecek esnekliğe kavuşuyordu. Uçak tiplerinin 6'dan 3'e inmesiyle az havayolunda bulunan rasyonelliğe, eğitim, bakım, pilotaj, stoklama ve planlamanın kolaylaşp, maliyetlerin düştüğü, verimliliğin arttığı sade ve kolay bir yapıya kavuşuyordu (Kozlu, 2006).

Talep tahminlerine yönelik yapılan çalışmalar sonrasında filo planlaması konusunda esneklik sağlanmıştır. Böylelikle filo değişikliği yapılmış ve birçok konuda olumlu geri dönütler alınmıştır. Bu değişiklikler Cem Kozlu'nun değişime açık biri olması ile daha da hızlanmış ve uygulanmıştır.

Bize gösterilen güven ve verilen destekten güç kazanarak değişim programımızı artan bir hızla sürdürdük. Ek bankoların açılması, personelimizin daha iyi eğitilmesi ve bilgisayar sistemimizin güçlenmesi sonucu yolcumuzun terminaldeki işlemlerini daha hızlı sonuçlandırıp klimalı yeni otobüslerimizle uçağa daha konforlu ulaştırıyorduk. Uçaklarımızın iç ve dış temizliği çok daha farklıydı. Bir taşeron firma sırf bizim uçaklarımızın temizliği için örgütlenmişti. DC-9'ların kabin modernizasyonu sonuçlandığından ve eski F-28, DC-10 ve Dash-7'ler elden çıktığı, A-310 filosu da tamamlandığından, ayrıca dış görünüşleri yeni ve modern tasarımıyı yansıttığından filomuz ulaştığı yeni konfor ve kalite düzeyini görsel olarak da sergiler hale gelmişti (Kozlu, 2006).

Yukarıdaki ifadelerinde gerçekleştirdikleri değişikleri anlatan Cem Kozlu'nun değişimci bir lider olduğu ve değişimi fazlasıyla desteklediği anlaşılabilmektedir.

Tuvalet ve mutfakların yenilenmeleri, kabin içindeki ikram ve altyapı iyileştirmeleri, Önce İnsan Programı'ndan geçmiş kabin personelimizin daha güler yüzlü ve etkin hizmetiyle birleşince yolcu tatmini yükselmeye başladı. Dolayısıyla First Class, Business Class ve Frequent Flyer yolcu kulübü gibi yeni ürünlerimize talep artıyor, hat gelirini yöneten ekibimiz her seferi daha optimum bir fiyat kompozisyonu ile pazarlıyor, koltuk/km birim gelirimiz tırmanıyordu. Türkiye'de satılan toplam dış hat biletlerindeki piyasa payımız 1988'de yüzde 20'den 1989'da yüzde 22,8'e, bir sonraki yıl da yüzde 27,4'e çıktı (Kozlu, 2006).

Cem Kozlu yöneticiliğinde yapılan uçak içi değişimler ve personel davranışlarındaki değişimler neticesinde piyasa payında olumlu dönüşler alınmıştır. Cem Kozlu'nun değişimci yönü olmasaydı bu değişikliklerin birçoğu belki gerçekleştirilemeyebilirdi veya bu kadar hızlı olmayabilirdi.

- **Güvenilirlik**

"Cem işte ben senin bunları düzeltmeni istiyorum. Seni Genel Müdür atayacağım. Aynı zamanda Yönetim Kurulu Başkanı da olacaksın. Hızla kurumu modernleştirmeni, sivilleştirmeni ve özel bir şirket zihniyetini yerleştirip, özelleştirmeye hazırlamanı istiyorum," dedi (Kozlu, 2006).

Dönemin Başbakanı Sayın Özal'ın Cem Kozlu ile yapmış olduğu görüşme esnasında yukarıdaki sözleri Cem Kozlu'nun başkaları tarafından güven duyulan güvenilir bir lider olduğu konusunda çıkarım yapmamızı sağlamaktadır.

İhracatçı ve işadımı olarak yeterince tanıyoruz. THY Türkiye'ye yatırım yapacak ülkelere ve ihracatı hedeflediğimiz birçok ülkeye ulaşamıyor. Okyanusu geçmeye korkuyorlar. Uçak aldık, bir türlü Amerika ve Japonya seferlerini başlatamadık. Gittikleri yerlerde de servis çok

kötü. Tehirleri devamlı basın gündeminde. Yabancılar ‘They Hate You Airlines’ diye alay ediyor (Kozlu, 2006).

“Senin yeterince işletme tecrüben var. Bu iş için uluslararası görgü de gerekli. Sende o da mevcut (Kozlu, 2006)”.

Başbakanın Cem Kozlu hakkındaki düşüncelerini ifade ettiği yukarıdaki kısımdan anlaşılacağı gibi Cem Kozlu’ya olan güven çok açıktır.

“Hazırlıksız yakalanmışım. Daha doğrusu konu aklıma gelmemişi sadece THY’nin sorunlarına kafa yormuş, krizden bir fırsat doğabileceğini düşünmemişim. “Bilmiyorum,” diye itiraf ettim (Kozlu, 2006)”.

Katıldığı toplantıda beklenmedik bir soru gelmesi üzerine farklı yaklaşımlarla soruyu geçiştirmemiş dürüstlikle bilmiyorum cevabını vermiştir. Bu da Cem Kozlu’nun güvenilir birisi olduğu yönünde yorum yapmamızı sağlayabilir.

- **İletişim Yönü Kuvvetli**

“Her Ruhnau,” dedim, “THY ülkemizin en büyük kamu kuruluşlarından biri. Yerimiz, yurdumuz, adresimiz belli. Her zaman kapımız size ve arkadaşlarınıza açık. Gelin birlikte fırsatları inceleyelim, konuşalım ve görüşelim. Hükümete işimiz düşerse beraber gideriz, biz size kılavuzluk ederiz. Ayrıca, gerekirse sizi başbakanımıza da götürürüz. Bizimle çalışmakta sorun yaşarsanız, siz doğrudan kendisiyle temas kurup bizi şikayet edebilirsiniz. Ama işbirliğimizin bir ön şartı var: Bu grupla ilişkinizi kesmeniz. Bizimle doğrudan çalışmanız” (Kozlu, 2006).

Alman şirketi Lufthansa ile yapılacak bir anlaşma için görüşmeye giden Cem Kozlu görüşmedeki yaklaşımı ve ifadeleriyle iletişim yönü hakkında fikir sahibi olmamızı sağlamaktadır.

Konuşmamızın ayrıntıları artık hafızamda değil, ama Yusuf Bey’in mantığının gücüyle sektör ve şirketle ilgili bilgisinin derinliğinden etkilenmemek mümkün değildi. Üstelik, yaşça kendisinden küçük ve camianın acemisi olmama rağmen son derece de saygılı, o ölçüde açık sözlüydü. Görüşme birbirimizi daha iyi tanımamıza ve hedeflerde mutabakat sağlamamıza yol açtı (Kozlu, 2006).

Yapmış olduğu bir görüşme sonrasında sergilediği iletişim ile kendini iyi ifade etmiş ve hedefler konusunda anlaşılmıştır. Bu kısım Cem Kozlu’nun iletişim yönü hakkında yorum yapmamızı sağlayabilir.

“Swissair’in üst yönetiminde, diğer bazı büyük havayollarında gözlemediğimiz kibirli ve rakiplere tepeden bakan davranışlara rastlamadıkları için bizim arkadaşlarımızla onlar arasında iyi bir kimya oluştu (Kozlu, 2006)”.

Swissair ile yapılan görüşmede karşılıklı iyi bir iletişim sergilenmiştir. Bu gerek THY kültürü gerekse Cem Kozlu’nun iletişimi hakkında fikir vermektedir.

Bunun üzerine Ankara’da Amerikan sefirini ziyaret etmeye karar verdim. Konuyu açınca ilk tepkisi olumsuz oldu. “Bakın,” dedim, “sizin şirketiniz Boeing’den uçak alırken her türlü kolaylığı gösteriyor, Beyaz Saray’da tören düzenliyorsunuz. Müşteriniz krize girince de anlayış gösterip bu desteği sürdürmeniz gerekir. Aksi halde, Swissair, Sabena, TWA veya Pan American gibi iflas ederse aldığımız uçakların borçları ödenmez, önemli bir Boeing müşterisi yok olur.” Sefir konuyu inceleyeceğini ve on gün içinde bana geri döneceğini söyledi (Kozlu, 2006).

Amerikan sefirine gerçekleştirmiş olduğu ziyarette aralarında geçen konuşmayı anlatan Cem Kozlu yaklaşımı ve ifadeleriyle bize nasıl bir iletişim yönü olduğunu göstermektedir.

- **Katılımcı**

“Böylece, birbirini oldukça yeni tanıyan, ama şirkete bir dönüşüm yaşatmak heyecanını paylaşan ve beraber çalıştıkça birbirine güveni artan bir ekibin çekirdeğini oluşturmaya başladık (Kozlu, 2006)”.

Cem Kozlu katılımcı kişiliğiyle dönüşümü gerçekleştirecek güvenilir bir ekip oluşturmaya çalışmıştır.

“Ertesi günden itibaren genel müdürlük makamı yerine sabahları erkenden havaalanındaki hareket merkezinde iş başı yapmaya başladım. Başta Yusuf Bey olmak üzere ilgili genel müdür yardımcıları ve başkanlarında çoğu sık sık uğramaya başladılar (Kozlu, 2006)”.

Cem Kozlu bir dönem genel müdürlük dairesine gitmemiş ve erken saatlerde havaalanındaki hareket merkezine gitmiştir. Buradaki işleyişi katılımı diğer genel müdür yardımcıları tarafından da örnek alınmıştır. Bu katılımı ile Cem Kozlu’nun katılımcı bir lider olduğunu söyleyebiliriz.

“Yusuf Bey ve benim görüşlerimizi de merak ediyorlardı. Birlikte hesapların üzerinden geçtik. Ben Lufthansa, Swissair ve SAS’ın deneyimleri hakkında bilgi topladım. Yusuf Bey de hem literatürü taradı hem de uluslararası teknik bakım ağındaki tanıdıklarıyla görüştü. Farklı yollardan geçerek Boeing üzerinde birleştik (Kozlu, 2006)”.

Cem Kozlu katılımcı kişiliğiyle karar verilmesi gereken bir konuda araştırmalara katılmış ve karar üzerinde etkili olmuştur.

“Çalışma odamın yanı başındaki toplantı salonunda sürdürdükleri çalışmalara günde birkaç kez bende katılıyordum (Kozlu, 2006)”.

Gerçekleştirilen toplantılara genellikle katılım sağlayan Cem Kozlu hakkında katılımcı bir lider olduğu yönünde yorum yapılabilir.

- **Özgüveni Yüksek**

1980’lerde yayımladığım Uluslararası Pazarlama ve Sogo Şoşa: Dışa Açılmada Bir Japon Dersi kitaplarından da Özal’ın bilgisi vardı. 24 Ocak 1980 kararlarıyla, adı karma, özü devletçi Türk ekonomisinin yönünü koruma yoluyla ithal ikamesinden ihracata dayalı büyüme stratejisine çevirmeye başladığı dönemde İzmir Zeytinyağı İhracatçı Birliği ve Uluslararası Zeytinyağı Konseyi’nde başkan yardımcılığı görevlerinde bulunmuştum. Özal’ın önderlik ettiği birçok dış seyahate de cirosunun büyük bölümünü ihracatla sağlayan Komili Pazarlama ve Ticaret Şirketi’nin genel müdür olarak katılmıştım. Boğaziçi Üniversitesi’nde yeni tamamladığım doktora tezim de ihracat üzerineydi. Üstelik 1976 yılında Türkiye’ye dönüp Komili’ ye girmeden önce Amerika ve İsviçre’de sırasıyla NCR ve Procter & Gamble şirketlerinde uluslararası pazarlama uzmanı olarak çalışmıştım. Başbakan’ın odasına girerken içim rahat ve özgüvenim yüksekti. Bana dış ticaretle ilgili bir görev teklif edilmesi benim için bir sürpriz olmayacaktı (Kozlu, 2006).

Özgeçmişinden bazı kısımları yukarıdaki gibi kısaca anlatan Cem Kozlu yapmış olduğu çalışma ve görevlerden aldığı güçle özgüveni hakkında bize fikir vermektedir. Yukarıdaki ifadelerinden Cem Kozlu için özgüveni yüksek biridir yorumu yapılabiliriz.

Komisyon’da kurumu ve bu yöneticileri savunmaya karar verdim. Belki ilk defa Meclis’e gidiyor olmanın cehaleti ve cesaretiyle özel sektör ve yönetim biliminden de örnekler vererek THY’nin ticari rekabet içinde olan bir kurum olduğunu, dolayısıyla kazanmak için idarecilerinin alacakları kararların rizikolar içerebileceğini, devletin sadece bu kararlardan doğan kârlara ortak olup günahları idarecilerin sırtına yıkamayacağını, aksi halde yaratılan ürkeklik, moralsizlik ve güvensizlik ortamının daha derin zarar ve tahribata yol açacağını savundum (Kozlu, 2006).

Meclise gittiğinde şirketi ve çalışanları savunabilmesi; ifadeleri ve yaklaşımı ile özgüveni yüksek biri olduğu anlaşılabilir.

“Yeni yönetim sorsa kendileriyle de paylaşırdım. Yöntemimize ve takımımıza güvendiğim, projelerin ayrıntılarını bildiğim ve sonuçları Avrupalı meslektaşlarımdan aldığım oldukça gizli bilgilerle karşılaştırdığım için içim rahat (Kozlu, 2006)”.

Yukarıdaki kısımda Cem Kozlu yönetim ekibinden aldığı güç ve edindiği bir takım bilgiler doğrultusunda özgüvenini ifade etmiştir.

THY, operasyonunu etkin bir biçimde döndürebilen, krizli dönemler dışında kar edebilen, rekabet gücü ve imajı sürekli yükselen dış dünyada saygınlığı olan bir havayolu olmuştur. Doğaldır ki, her alanda yenilikler, iyileştirmeler, geliştirmeleri sürdürmek zorundaydık. Ama bunlar artık devrimsel değil evrimsel nitelikteydi. Daha da önemlisi, aldığımız kararları başarıyla uygulayabilecek güçlü kadrolara sahiptik (Kozlu, 2006).

Türk Hava Yolları çalışanlarına ve sahip olduğu değerlerden yola çıkarak sahip olduğu gücü dile getiren Cem Kozlu'nun özgüveninin yüksek olması ifadelerine de yansımaktadır.

“Buna karşın biz de 20. Yüzyılın sonunda ulaştığımız 75 uçaklık filomuzla Balkanlar, Orta Asya ve Orta Doğu'nun en büyük havayolu iddik. Bölgemizde, kapasitemiz, kalitemiz ve itibarımızla boy ölçüşebilecek tek rakip arkasında Dubai'nin petrol zenginliği olan Emirates idi (Kozlu, 2006)”.

Sahip oldukları filo ile kendilerini en büyük havayolu olarak tanımlayan Cem Kozlu yukarıdaki sözlerinden özgüveni hakkında fikir vermektedir.

- **Yetki ve Sorumluluk Devreden**

Hem yeniliklere inanan hem de bizi, özellikle de bürokrasinin oldukça yabancı olan beni, hukuksal alanda destekleyecek kişilere ihtiyacım vardı. Bir dönem devre dışı bırakılmış Atayar Aygün'ü hukuk müşaviri, gene bir avukat olan Vural Akgün'ü de personel başkanı olarak atadık. Ekibimizde sağduyu ve mantığın sesini yansıttılar, kararlarımızı hukukun süzgecinden yapıcı bir yaklaşımla geçirdiler (Kozlu, 2006).

Bürokrasi konusunda desteğe ihtiyacı olan Cem Kozlu bazı yetki ve sorumlulukları devredebilmesi konusunda güvenebileceği kişileri göreve getirmiştir.

- **Yönetimsel Beceri ve Yaklaşımı Olan**

Başarının ilk koşulu yetenekli, değişime açık, enerjik ve çok hevesli bir kadro oluşturarak yönetime egemen gözüken devletçi ve statükocu memur zihniyetini aşmaktır. İlk adım bu takımı en iyilerden, birbirini tamamlayacak özellikte seçmek, onları yüksek enerji ve aciliyet duygusu ile çalışacak şekilde motive etmek; en önemlisi de takım içinde tam bir karşılıklı güven ortamı sağlamaktır. Aynı güven ortamını yönetim kurulu içinde ve kurulla üst yönetim arasında sağlamak da önceliklerimin başında geliyordu. Kadro oluştuktan sonra tasarlanacak dönüşüm planı çok sağlam bir durum değerlendirmesi ve somut analizler üzerine oturtulmalıydı. Aksi halde temin

edeceğimiz bir atımlık barutu ve bize kamuoyunun şimdilik kaydıyla açtığı krediyi heba edebildik (Kozlu, 2006).

Kendi yaklaşımına ve planlarına uygun kadro oluşturma düşüncesi ile ekip için motivasyon ve güven ortamına uygun şekilde ayarlama isteği Cem Kozlu'nun yönetsel yaklaşımı hakkında fikir vermektedir.

“Ben uçakların bakımını yurtdışında yaptırmaktan vazgeçtim. O da tekniğin verim ve kalitesini uluslararası standartlara getirmek için her türlü çabaya gireceğini taahhüt etti. İkimiz de çatışmamızdan önce aklımızda olmayan daha büyük bir hedefte buluştuk (Kozlu, 2006)”.

Çatışma yaşanan bir durumda bazı şeylerden vazgeçerek ortak bir hedef üzerine yoğunlaşan Cem Kozlu çatışmaya takılıp kalmaması ile yönetsel yaklaşımını göstermektedir.

Altı ayrı tipten oluşan otuz uçaklık filomuz ve kronik zararlarımızdan, şikayet konusu hizmet seviyemizden şüphesiz onun da bilgisi vardı. Onun için ülkemizin turistik ve ekonomik potansiyelini, Özal'ın başlattığı hamleleri ve yarattığı dinamizmi anlatmaya karar verdim. Açık sözlülükle geleceğe dönük inancımı birleştirip, Özal'ın programıyla THY'nin planlarını örtüştürerek, ilgi ve destek cezbedebilecek bir öyküyü oluşturmaya çalıştım (Kozlu, 2006).

Ruhnau ile görüşmesinde onun ilgi ve desteğini çekecek tarzda bir konuşma ve anlatım tercih eden Cem Kozlu bu görüşmeyi oldukça iyi yönetmiştir. Tercihini ve yaklaşımını onun yönetsel becerisi hakkında yorum yapmamızı sağlamaktadır.

“Süreç olarak da önce ihtiyacı, yani ticari stratejimiz için gerekli filonun yıllar itibariyle boyutlarını belirleyecek, daha sonra stratejimize uygun uçak tiplerini tanımlayacak, en son olarak da hangi üreticiden tedarik edileceğine karar verecektik (Kozlu, 2006)”.

Filo planlamasını yönetmesinde verilen kararlar ve yapılan program Cem Kozlu'nun yönetsel becerisi ve yaklaşımı hakkında çıkarım yapmamızı sağlamaktadır.

1993'te filoya katılmaya başlayacak toplam beş büyük kapasiteli ve uzun menzilli uçakla Amerika'da Chicago'ya kadar olan noktalara, Çin ve Japonya'nın tamamına ara duraksız ulaşabilecektik. İhtiyaç olduğu takdirde kullanabileceğimiz beş de opsiyon olacaktı. 1984'te başlayıp, 1991'de tamamlanacak olan 14 uçaklık A310 filosu ise Londra'dan Alma-Ata ve Singapur'a kadar ulaşan bir çap içinde orta-uzun menzil ve 200-220 koltuk dolaylarında değişen orta kapasite hizmetini çift koridorlu geniş gövdeli uçaklarla en az 2000 yılına kadar sürdürecekti (Kozlu, 2006).

Filo yönetimi ve siparişler hakkındaki açıklamaları Cem Kozlu'nun yönetsel yaklaşımı hakkında yorum yapabilmemizi sağlamaktadır.

“Bir başka sefer, gene birlikte arka kapıdan girip en arkadaki sıraya oturduk; amacımız arka sıralardan dikkati çekmeden uçaktaki servisi ve diğer dinamikleri izleyebilmektir (Kozlu, 2006)”.

Uçaktaki hizmet akışının kontrolünü yapmak için yolcu gibi arka tarafa oturup süreci takip etmeyi planlayan Cem Kozlu'nun bu yaklaşımı yönetsel yaklaşımıyla ilişkilendirilebilir.

Pilotların derneği olan TALPA'nın (Turkish Airline Pilots Association) o zamanki başkanı Yavuz Baranoğlu iddialı ve agresif tutumları olan bir kimseydi. Kendisini dernekte ziyaret edip yumuşatmaya çalıştımsa da başarılı olamadım. Neyse ki zaman içinde sağduyu egemen oldu; Vahdet ve Oktay Kaptanlar yönetimin genel amaçlarını, şirketi nereye götürmek istediğimizi, bu çabada uçucuların kritik rolünü anlatıp pilotların desteğini aldılar. Kazanılmış hakları koruyarak ücretleri dolara endeksli olmaktan çıkartıp TL'ye dönüştürdük. Bu suretle plan ve bütçelerimize tekrar egemen olduk. Birimler arası uçurumlar artık büyümeyecekti. Yönetimin kazanımları bunlardı. Pilotlar da diğer çalışanların hedefi olmaktan kurtuldular (Kozlu, 2006).

Döviz kaynaklı çıkabilecek sorunların önüne geçmek amacıyla dolara endeksli olan ücretleri TL'ye çevirmişlerdir. Bu mali açıdan önemli olan bir yönetsel beceridir.

Kurumun imajı, iç disiplini ve benim otoritem ateş altındaydı. Açık ve hızlı hareket etmeye karar verdim. Uçuş İşletme'den sorumlu Genel Müdür Yardımcılarımız ve Başkanımız olaydan habersiz idilerse bu, onların yönetim zafiyetine işaret ederdi. Haberleri vardı da beni karanlıkta bıraktılar ve gerekli soruşturmayı başlatmadılarsa kurumun organ ve sistemlerini bloke ettikleri sonucu çıkıyordu. Her iki durumda da sorumlulukları vardı; benim ve Yönetim Kurulu'nun güveni sarsılmış oluyordu. Acilen yeni atamalar önermeye karar verdim (Kozlu, 2006).

Singapur'dan kalkan bir A-310 uçağı Kuala Lumpur'a inerken 4 km ötedeki bir otoyola inmeye çalışmış ve kule uyarısıyla pas geçmiştir. Yaşanan bu olaydan Cem Kozlu'nun haberinin olmaması ve sonrasında duyulması üzerine yaşanan kriz anında, Cem Kozlu yukarıdaki ifadelerinde bahsettiği gibi bir yol izlemiştir. Bu ifadelerinden kendisi hakkında yönetsel becerisi ve yaklaşımına dair yorum yapabilmekteyiz.

“Körfez Krizinin yoğunluğu ve süresi elimizde olmadığına göre kurumu en az tahribatla bu fırtınadan geçirebilmek için bir Kriz Yönetim Merkezi oluşturduk (Kozlu, 2006)”.

Körfez Krizi'nden en az zararla kurtulmak amacıyla Kriz Yönetimi Merkezi oluşturulmuştur.

Öncelikli taktik hedefimiz günlük operasyonun aksamadan ve en ekonomik biçimde yürütülmesiydi. Stratejik amaç da ulaşılan hizmet seviyesi ve kalite kültüründen taviz vermeden önemli tasarruf önlemlerinin alınmasıydı. Öngördüğümüz 1990 kar hedefini yakalayamayacağımıza göre nakit akışını teklememek öncelikli kaygımız oldu (Kozlu, 2006).

Tasarruf önlemleri doğrultusunda hizmet ve kaliteden ödün vermeden strateji ve hedefler belirlemeleri Cem Kozlu'nun yönetsel becerisi ve yaklaşımı hakkında fikir vermektedir.

Görüşmeler kopup grev başlayınca Çetin Bey kamuoyunu aydınlatmada çok etkili eşgüdüm sağladı. Anlaşma sağlamak için geceli gündüzlü çalışan ekibimiz Ayçin grevin düşmesine basınca bu sefer yaygın iletişim sağlamak için seferber oldu. Yönetici ve çalışanlarımızdan oluşturduğumuz üçer dörder kişilik gruplar sürekli medya kuruluşlarını dolaşarak koşul ve tekliflerimiz hakkında belge ve bilgi verip soruları cevaplandırdılar. Aynı belge ve bilgileri, örneğin önerilerimiz çerçevesinde oluşturulan örnek bordroları çalışanlarımızın evlerine gönderdik. İstedik ki Ayçin'in farklı yorumlarıyla gerçek hesapları karşılaştırabilsinler (Kozlu, 2006).

Yaşanılan grev krizi sonrasında krizin yönetilmesinde göstermiş olduğu tutum ve yaklaşımlarla Cem Kozlu'nun yönetsel becerisi hakkında fikir sahibi olabiliriz.

“Birincisi, kurumu değil, kurulu yönetme bilinciyle genel müdürün oksijeni kesmeyecek, sahasına girmeyecektim. Bu nedenle merkeze sadece kurul toplantılarından önce hazırlık için gelecek, onun dışında ortalıkta dolanmayacak üyelerin yönetime karışmamalarına ortam sağlamayacaktım (Kozlu, 2006)”.

Atilla Kaptan'la olan ilişkisini yönetmesi konusunda almış olduğu kararlar ve izlediği strateji Cem Kozlu'nun yönetsel becerisi hakkında fikir vermektedir.

“Yönetim kurulu olarak 1997'de devraldığımız THY ve küresel sivil havacılık ortamını incelediğimizde ittifak arayışlarına yeni bir ivme kazandırma kararı aldık (Kozlu, 2006)”.

“Biz de hem THY'nin hem de Türkiye'nin stratejik gücünü nasıl kaldıraç olarak kullanır ve en uygun ittifaka girebilir veya onu oluşturabiliriz arayışına girdik (Kozlu, 2006)”.

Cem Kozlu ve yönetimi göreve başladıktan sonra anlaşmalar ve ittifaklarla ilerleme stratejisi uygulamışlardır.

“Beklenmeyene veya çok nadir rastlanana nasıl hazırlanabiliriz?” sorusunu sistematik şekilde cevaplandırmaya ve çıkan sonuçlara göre organizasyonumuzu ve süreçlerimizi

şekillendirmeye çalıştık. Bir kere niteliği ve niceliği itibariyle değişik olaylara kimlerin müdahale edeceklerini netleştirdik. Rol ve sorumluluklar karışıklığa neden olmayacak biçimde belirlendi. Belirlenen kadrolara anında ulaşmak, onları kriz merkezine getirmek ve kesintisiz haberleşmeyi sağlamak için gerekli bilgi ve teçhizat altyapısıyla haberleşme ağı kuruldu. Kriz anında en çok temas gereken diğer kurumlar da belirlenip, gerekli bağlantılar oluşturuldu. İkincisi, kriz yönetiminde görev alacak kadrolar olaysız dönemlerde bir araya gelerek çalışma şekil ve ilkelerini belirlediler. Alınan kararların bir kısmı yönetmeliklere yansdı, bir kısmı da resmiyete dökülmeden genel yaklaşımlar olarak belirlendi. Örneğin, uzun bir tehir, farklı bir meydana inme durumlarda masraftan kaçınmayacak, yolcu konforunu ön plana alacaktık. Keza, sefer iptaline en son çare olarak başvuracaktık; çünkü bu iptal kurumun güvenilirliğini çok zedeleyen bir çözümdü (Kozlu, 2006).

Ani gelişen ve kontrol dışı gerçekleşen olaylar karşısında nasıl bir yol izlenmeli ve süreç nasıl yönetilmeli buna ek kriz durumlarında yönetimde görevli kişilerin belirlenmesi ve işleyişin devamında nasıl strateji izlenmeli konularında çalışılmıştır. Cem Kozlu yönetimindeki bu yönetsel süreç onun yönetsel yaklaşımı ve becerisi ile ilişkilendirilebilir.

“Zamanımı içeride daha alt birimleri, genç yöneticileri, yolcuyla doğrudan temasta olan çalışanları tanıyarak, uçakları, büroları görerek, yolcularla azami temas imkanı arayarak kullanmaya karar verdim (Kozlu, 2006)”.

Yöneticilik sürecinde çalışanları tanımak ve onlarla iletişimde olmak için zaman ayıran Cem Kozlu'nun yönetsel yaklaşımı konusunda fikir vermektedir.

- **Motive edici**

“Kendi giysilerinin tasarım ve alımında söz sahibi olmak da kabin camiasında çok olumlu karşılandı (Kozlu, 2006)”.

Çalışanların kıyafetleri konusunda onlarında fikirlerine başvurulması çalışanlar açısından pozitif algı yaratacak bir davranıştır. Bu tutumuyla Cem Kozlu için motive edici bir liderdir yorumu yapabiliriz.

“Üst kadro epey tamamlanmış, sıra orta yöneticilerin motivasyonuna ve kurumu on on beş yıl sonra yönetebilecek genç profesyonellerin bulunup yetiştirilmesine gelmişti (Kozlu, 2006)”.

Cem Kozlu'nun yapmış olduğu değişiklikler doğrultusunda orta düzey yöneticilerin motivasyonuna vermiş olduğu önemi gösteren yukarıdaki kısımdan Cem Kozlu'nun motive edici özelliğini anlayabilmekteyiz.

İlk işlerimizden biri gelir bilgisine Egemen olmanın yollarını aramak oldu. Yabancı Hava Yolları'nın bilgi sistemleri, onlara sahip olma bedelleri araştırıldı. O günlerde mühendislik bakım uygulamaları için US Air'den temin edilen TAMES yazılımı ile beraber veritabanı yazılımları kullanılmaya başlanmıştı ve THY Bilgi İşlem'de “Biz aradığımız sistemleri veritabanı üzerinde yaparız ve bunları dünyaya satarız” iddiasında bir ekip vardı. Ancak, yazılım projelerinin yüzde 80'inin başarısız olduğu, yüzde 20 başarılının yüzde 80'inin de planlanan zaman ve maliyetle bitiremediği biliniyordu. Bu rizikoyu göze aldık; veritabanı üzerinde havayolu uygulamaları geliştirmek isteyen bu ekibi destekledik, başarılı olmaları için gerekli idari önlemleri aldık ve hakikaten milyonlarca dolar ödenerek temin edilecek teknolojinin kurulma süresinden daha kısa zamanda THY'nin gelirlerini kontrol altına alan bir sisteme sahip olduk. Bu sistemi 1991 yılında İzlanda Hava Yolları THY'den satın aldı. Bilgi teknolojisi ithalatı derken ihracatına başlamıştık (Kozlu, 2006).

Bir risk mevcut olmasına rağmen çalışanların motivasyonu için onları desteklemişler ve bu riski göze almışlardır. Buradan da çalışanların desteklenmesi onları rahatlatarak idari çalışmaların yapılması motive edicilikle bağdaştırılabilir.

“Kokpit ve kabin personeliyle aramızdaki ilişkilere güvenerek onları gönüllü olarak yaz aylarında izin kullanmamaya, en azından bu dönemde izin günlerini asgaride tutmaya iknaya gayret ettik (Kozlu, 2006)”.

İzin kullanılmaması çalışanların motivasyonunu düşürecek en önemli etkenlerden birisidir ve bu konuda çalışanlara yönelik yaklaşımı çalışanların motivasyonunu dikkate aldığını gösterir bir davranış olduğu şeklinde yorumlanabilir.

- **Vizyon Sahibi**

3K projemiz başarılı oldukça, filo planımızı uygulayıp sağlıklı büyüyebildikçe pilot ihtiyacımız artacaktı. Uçuş saatleri, mesai sınırlamaları vb. hesap edildiğinde her yeni uçak 5 ekip yani 10 pilot gerektiriyordu. On yılda filomuzu 28 uçaktan en az 46'ya çıkacağını öngördüğümüze göre 180, emeklilik ve ayrılmalar da hesaba katıldığında 200'ün üstünde yeni pilota ihtiyacımız vardı (Kozlu, 2006).

Dönüşüm projesi kapsamında filo planı ile ilgili vizyonunu ifade eden Cem Kozlu hakkında vizyon sahibi birisidir şeklinde yorum yapılabilir.

Üst yönetim oturduktan ve devir aldığımız orta kapasite/orta menzil uçak ihalesi badiresini de atlattıktan sonra Türk Hava Yolları'na 21. Yüzyılın hiç olmazsa başları için bir vizyon çizmeye karar verdik. Bunun çerçevesinde yeni hedeflerimizi tanımlayıp onu yerine getirmek için gerekli stratejileri oluşturup resmileştirecektik (Kozlu, 2006).

Şirket için bir vizyon oluşturma kararı aldıklarımızı söylediği yukarıdaki kısımda bu doğrultudaki planlarından Cem Kozlu'nun vizyon sahibi olduğu düşünülebilir.

“Uzun menzil taşımasında bölgemizin lideri olmak (Kozlu, 2006)”.

“Yüksek birim geliri sağlayacak yolcu taşımayı hedefleyerek kısa ve orta menzilli uluslararası hatlarda gelişmemizi sürdürmek (Kozlu, 2006)”.

“İstanbul Atatürk Havalimanı'nı cazip ve etkin bir transit merkezi haline getirmek (Kozlu, 2006)”.

“İç hatlarda beş yıl içinde toplam ulaşım içinde yüzde 1,7 olan hava ulaşımı pazar payını yüzde 3 seviyesine çıkarmak (Kozlu, 2006)”.

“Bölgemizdeki diğer havayollarına teknik, eğitim, bilgi işlem gibi alanlarda hizmet satmak (Kozlu, 2006)”.

“THY'nin yurtdışındaki imajını geliştirecek, iş trafiğini arttıracak, pazarlama imkanlarını yükseltecek ve kendi uçuş ağı ile ulaşamadığı noktalara ulaştıracak bir ittifaka katılarak küresel bir havayolu olmak (Kozlu, 2006)”.

Cem Kozlu yönetiminde belirlenen hedefleri sıraladığı yukarıdaki kısım Cem Kozlu'nun vizyonu ile ilişkilendirilebilir.

Crossair 2000 yılların başında filosunda 90 civarında uçak bulunan, 1,5 milyar dolar ciro yapan başarılı bir havayolu şirketi haline gelmişti. Crossair başarısının bir nedeni de Avrupa'nın küçük meydanlarından Basel merkezli yaptığı uçuşlardı. Basel Havalimanı Avrupa'nın merkezinde İsviçre, Fransa ve Almanya sınırların kesiştiği noktada ve üç ülkeye hizmet veren bir konumdaydı. Crossair uçuşları Basel'de kendi aralarında bağlantı vererek Avrupa'nın çeşitli şehirlerini Basel üzerinden birbirine bağlıyordu. Böylelikle bu şehirlerde yaşayanlar büyük merkezlere gitmek zorunda kalmadan uçmak istedikleri noktalara ulaşabiliyorlardı. Bu uçuşlara *Moritz Eurocross* adını vermişti. Moritz'in Eurocross'u THY'nin Bölgesel Havayolu Projesi'ne ilham kaynağı oldu. (Kozlu, 2006).

Bir havayolu işletmesinin uygulamış olduğu stratejiden esinlenerek kendilerine bir vizyon oluşturmuşlar ve Anadolu Jet Projesini ortaya koymuşlardır.

- **Öğrenmeye Açık**

“Yurt dışında ise sektörde son yıllarda önemli başarılarla imza atmış birkaç havayolu genel müdürü ile görüşmek, deneyimlerinden yararlanmak ve dostluklarını kazanabilmek için yoğun bir seyahat programı yaptım. Bu işler için kendime üç ay süre tanıdım (Kozlu, 2006)”.

Farklı havayolu işletmesi yöneticileriyle onların deneyimlerinden yararlanmak amacıyla görüşmeler yapmak için bir planlama yapan Cem Kozlu'nun bu programından yola çıkarak öğrenmeye açık birisi olduğu yorumunu yapabiliriz.

“Hafta içinde Türk Hava Yolları ile ilgili ne bulursam okudum. O ana kadar edinebildiğim bilgilerle kaba bir durum tespiti, genel hedefler ve başarı koşullarını içeren kısa bir not hazırladım (Kozlu, 2006)”.

Türk Hava Yolları hakkında bilgi edinmek ve mevcut durumu anlamak açısından okumaya ve araştırmaya zaman ayıran Cem Kozlu öğrenmeye açık olduğunu göstermektedir.

“Açılışın ötesinde birçok derse de katılarak hem bunu kanıtlamaya davet ettim, hem çok şey öğrendim hem de hostes camiasının (o zaman daha erkek kabin memuru yoktu) geniş bir kesimiyle tanışma olanağı buldum (Kozlu, 2006)”.

Eğitimlerin açılışını yapan Cem Kozlu açılış yapmakla kalmamış derslere katılım sağlayarak çalışanları yakından tanıma imkânı bulmuş hem de kendisine çok şey katmıştır. Buradan anlaşılacağı gibi Cem Kozlu öğrenmeye açık bir liderdir.

Kabin içini de yeniden şekillendirirken sadece tasarım konusunda danışmakla yetinmeyip, renk uzmanlarına da başvurdu. Lacivert, gri ve mavi renklerin güç ve güven hissini ilettiğini, dolayısıyla yolcunun bilinçaltında olumlu etki yapıp, THY'ye güven duygusunu artıracaklarını öğrendik. Koltuk, perde, halı, battaniye, yastık ve ikram malzemeleriyle yeni hostes uniformaları turkuaz, lacivert ve beyaz renkler egemen oldu (Kozlu, 2006).

Kabin içi tasarımında ve kabin personelinin üniformalarında kullanılacak renkler için uzmanlara başvurmuşlar ve renklerin güven duygusuna etki edeceğini öğrenmişlerdir. Bu kısımdan Cem Kozlu'nun öğrenmeye açık biri olduğu yorumu yapılabilir.

“Boğaziçi Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi dekanlarından Maliye Profesörü Özer Ertuna'nın danışmanlığından yararlandık (Kozlu, 2006)”.

Akademik çalışmalar yapmış Boğaziçi Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi dekanlarının bilgi ve tecrübelerinden faydalanmışlardır. Bu danışmanlık hizmeti Cem Kozlu'nun öğrenmeye açık olması ile ilişkilendirilebilir.

“Geçmişte yaşanan kaza ve uçak kırımlarıyla ilgili eldeki tüm raporları ve dünyada meydana gelmiş önemli kazaların dosyalarını okuduktan sonra şu sonuçlara vardım (Kozlu, 2006)”.

Kaza kırım konusunda bilgi edinmek ve sonuçlar elde etmek amacıyla o alanda hazırlanmış raporları ve örnekleri incelemiştir. Öğrenmeye açık kişiliği burada da dikkat çekmektedir.

Raporlar üzerindeki incelemeyle birlikte Ortaklık içinde konuyla özellikle ilgilenen ve bilgi sahibi pilotlarla ve mühendislerle görüşmeye ve yurtdışındaki uygulamaları öğrenmeye karar verdim. İlk denizaşırı ticari sefer olan New York'un açılış uçuşuna verilen ekibin özenle seçilmiş olacağını düşünerek o gruptan Erhan Suar, Kerrar Karagöz, Oktay Öztekin, Cenar Sarper ve Zafer Baysal'la görüştim. Öztekin uçuş işletme başkanı, Cenar Sarper de uçuş performans müdürüydü. Baysal THY'ye oldukça yeni katılmış çok iyi İngilizcesi olan enerjik ve disiplinli bir pilot olarak dikkatimi çekmişti. Seyahat ve toplantılarda aldığım özet notlara daima potansiyel gördüğüm kişilerin adını eklerdim. Kıdemliler arasında Öztekin ve Suar, gençlerden de Baysal'ı bu seyahatte not düştim. Seyahatte ve sonrasında uçuş güvenliğiyle ilgili düşüncelerini aldım (Kozlu, 2006).

Pilotlarla ve mühendislerle görüşüp yurtdışındaki uygulamaları öğrenmeye karar veren Cem Kozlu'nun bu ifadesiyle öğrenmeye açık bir lider olması ilişkilendirilebilir.

“Yönetim başka havayollarının başına gelen önemli olayları da inceliyor, dersler çıkarıyor, “bizim başımıza gelse ne yapardık?” sorusunu tartışıyordu (Kozlu, 2006)”.

Cem Kozlu yöneticiliğinde başka havayolu işletmelerinin yaşadıkları olaylara benzer olaylara karşı hazırlıklı olma amacıyla incelemeler yapılmıştır. Bu durum Cem Kozlu'nun öğrenmeye açık bir lider olduğunu düşünmemizi sağlayabilir.

- **Kararlı**

“Çetin Bey'e teşekkür edip, hemen Yusuf Bey'le konuşmaya karar verdim. Yönetim ilkelerimden biri anlaşmazlıkları sumen altı etmek yerine üstüne gidip çözüm aramaktı. Herkesle her konuda anlaşma sağlanamayacağına göre gerekirse yolları zamanında ayırmak doğrudu (Kozlu, 2006)”.

Cem Kozlu çıkan bir haberle ilgili duyduklarıyla kalmayıp bir şeyleri yok saymak yerine kararlı bir şekilde davranmış ve çözüm bulmak adına Yusuf Bey ile görüşmüştür.

Avrupa'da her havayolunun kullandığı koltuk numarası sistemini başlatma teşebbüsüm sudan sebeplerle birkaç kez püskürtüldü: Teknik altyapı yetersizdi, yolcu alışkın değildi, hosteslere ek yük getirecekti, vb. Baktım ki bu işi rica, ikna hatta talimat yoluyla yapamıyorum; sürekli oyalanıyorum. Olumlu ve gayretli çalışmaları dikkatimi çeken Ankara İstasyon Müdürü Kaya Erim'e bu sistemi oturtup oturtamayacağını sordum nasıl yapacağını anlattı, ikna oldum. Yer İşletme Başkanlığı'nı yürütmekte olan Kaptan Pilot Vecihi Serim'in yerine Kaya'yı atadık. Sistem direnmeye devam etti. Lise mezunu olduğu için ataması personel ünitesinden geri döndü. Yönetim Kurulu'nu ikna edip, nihayet 24.2.1989'da istisnai bir şekilde atamasını gerçekleştirdik. Yolcumuz da kısa bir süre sonra yurtiçi seferlerde yer numarasına kavuştu (Kozlu, 2006).

Koltuk numarası sistemini uygulama isteğinin birkaç kez geri çevrilmesine rağmen vazgeçmemiş kararlı bir şekilde ısrarcı olmuştur. Gerekli görüşmeleri yapmış ve sonuç olarak istediği sistem uygulanmaya başlanmıştır.

“Turgut Bey'in Özel Kalem Müdürü Hüseyin Avcı birkaç defa bana Semra Hanım'ın Milano büromuza birinin atanması ricasını ilettiler. İnceledim ve uygun bulmadığım için yerine getirmedim (Kozlu, 2006)”.

Semra Hanım'ın Milano bürosuna birisinin atanması için birkaç defa iletilen isteğine karşılık incelemeler sonrasında kararlı duruşuyla uygun bulmadığı için bu isteği yerine getirmemiştir.

Neyse ki böyle bir ihtimali yönetimde konuşmuştuk ve Vural Akgün bana hukuki çerçeveyi çizmişti. Ben de arkadaşımıza toplu istifanın suç oluşturabileceğini ama istifaya kararlı olanların bireysel olarak dilekçelerini amirlerine akşam mesai sonuna kadar vermelerini söyledim. O gün zor ve son derecede yavaş geçti, ama tek bir dilekçe gelmedi. “Ne kork ne de ürküt,” öğüdünü hatırladım (Kozlu, 2006).

Cem Kozlu çalışanların toplu istifa etmeyi istemelerine karşı onlara karşı kararlı ve dik duruşuyla istifanın önüne geçmiştir.

“Her türlü olumsuzluğa rağmen 3K dönüşüm programımızı gerçekleştirmiş, yolcularımızı ve kamuoyunu Türk Hava Yolları'nın değiştiğine, her konuda güvenilir, Avrupalı rakiplerinin ayarında veya daha iyi bir havayolu olduğuna inandırmıştık (Kozlu, 2006)”.

Cem Kozlu yöneticiliğinde planlanan dönüşüm programı konusunda birçok olumsuzluğa rağmen kararlı davranmışlar ve gerçekleştirmişlerdir.

“Bir konuda kesin kararlıydık; bir toplu yemin etmediğimiz kaldı. Yönetim yeni ihalede bize sunulan tekliflerdeki fiyatların altına-o da sadece sembolik oranlarda değil- inemezse alım yapmayacak, evdeki uçakların kullanımını uzatıp alımı en az iki yıl erteleyecektik (Kozlu, 2006)”.

Yukarıdaki kısımdan anlaşılacağı gibi ifadelerine kesin kararlıydık diye başlaması Cem Kozlu'nun kararlı bir yapısı olduğu konusunda bize fikir vermektedir.

“Uçak yapımcıları bana geldiklerinde ben de kararlılığımızı vurguladım. Basındaki eleştiriler de herhalde inandırıcılığımızı artırdı (Kozlu, 2006)”.

Uçak yapımcılarına karşı tutumu ve kararlılıklarını göstermesi Cem Kozlu hakkında kararlı biridir çıkarımını yapmamızı sağlayabilmektedir.

- **Yenilikçi**

İçeride gördüklerimle yurtdışında öğrendiklerimi işletme deneyimimle karşılaştırdıkça kafamda bir yenilenme planı oluşmaya başladı. Ama planı uygulayabilmek, ondan da önce planı geliştirebilmek ve ayrıntılandırabilmek için amaçlarımı benimseyen bir kadroya ihtiyacım vardı. Kafamdakiler bir hipotezden ibaretti. Onu tartışmak, rakamlarla sınamak şarttı. Bu süreç hem teknik bilgi hem de THY'nin geçmişi kadar bugünkü özelliklerini özümsemiş olmayı gerektiriyordu. Ayrıca, değişime inanan, havacılık ve şirkete adeta aşık bir ruh yapısı da önemliydi (Kozlu, 2006).

Yukarıdaki ifadelerinden çok net şekilde anlaşılacağı gibi Cem Kozlu yenilikçi bir liderdir. Yönetime geldikten sonra yenilenme ve değişim planı tasarlaması onun hakkında yenilikçidir yorumu yapabilmemizi sağlamaktadır.

Sermaye yapımızdaki güçlenmeyi gelir artışıyla desteklememiz şarttı. Kalite iyileşmesi koltuk başına ücretlerimizi yükseltmemize olanak tanıyacaktı. Ayrıca, Business Class ve Frequent Flyer türü yeni ürünler üreterek hem yolcu sayımız hem de birim gelirimizi artırmayı planladık. Amacımız, 1989 sonunda kara geçebilmektir (Kozlu, 2006).

Gelir artışı ve kalite iyileştirme düşüncelerine ek yeni ürünler planlanması Cem Kozlu'nun yenilikçi yönünü bize göstermektedir.

Önce insan eğitimi ile birlikte Kabin Hizmetleri'nin yönetimine de ilk defa pilot yerine bir hostesi, davranışları kadar görünüşüyle de tam bir hanımefendi olan, yenilikçi yaklaşımlarının yanında tavizsiz bir disiplin anlayışına sahip Figen Bayülgen'i atayıp, yönetim kadrosunu saygınlığı olan yeni isimlerle değiştirdik (Kozlu, 2006).

Kabin Hizmetleri yönetimine geçmişteki yaklaşımdan farklı olarak bir kabin memurunu getirmesi Cem Kozlu'nun yenilikçi bir lider olduğu konusunda çıkarım yapmamızı sağlamaktadır.

“1989'da kalite ile ilgili attığımız ufak ama yolcumuzu çok rahatlatan bir adım, yer numarası vermeye başlamamız oldu (Kozlu, 2006)”.

“Ertuna'nın önerileri Tarhan'ın yenilikçiliği ve yardımcısı Yalçın Erişik'in kurumsal bilgisi ile birleşince güçlü bir mali yeniden yapılanma programı çıktı. Otomatik bilet sistemi kuruldu (Kozlu, 2006).”

“Zaman 1990'ların başı; o günkü kişisel bilgisayarları satış ofislerine yerleştirerek ilk mali bilgi işlem altyapımızı oluşturduk (Kozlu, 2006)”.

Koltuk numarası sisteminin başlatılması, otomatik bilet sisteminin başlatılması ve mali bilgi işlem altyapısının oluşturulması Cem Kozlu'nun yenilikçi bir bakış açısına sahip olmasından kaynaklı onun yönetiminde uygulanan yeniliklerdendir.

“Ticaret'teki en önemli atılım hat bazında gelir yönetimi sisteminin kurulmasıydı. Güçlü bir veri tabanı sayesinde her sefere olan talep artık hassas biçimde öngörülüyor, uçak tahsisi ona göre yapılıyor, daha da önemlisi koltuklar gruplar halinde ve zaman içinde değişken şekilde fiyatlandırılıyordu (Kozlu, 2006)”.

1990'ın yoğun takvimine sığdırılan atılımlar arasında, Lufthansa'yla ortak kurulan SunExpres Havayolu ve dünyanın en büyük havayollarından All Nippon Airways ile imzalanan işbirliği anlaşması da vardı. ANA, İstanbul-Tokyo seferini İpek Yolu güzergâhı üzerinden yapılabilmesi için destek sağlıyor, bu suretle bir ara durak kalkıyordu. Sefer süresi de 6 saat yani yüzde 30 kısalıyordu (Kozlu, 2006).

Hat bazında gelir yönetim sisteminin kurulması ve güzergâh yapılanmaları ile imzalanan işbirlikleri Cem Kozlu dönemindeki yenilikler arasındadır. Bu kısımdan da Cem Kozlu hakkında yenilikçi bir lider olduğu yorumu yapılabilir.

Her yönetimin bir numaralı önceliği olması gereken kokpit kalitesi ve uçuş güvenliğiyle ilgili 1980'lerin sonunda başlayan yenilik ve programlar genişletilerek sürdürülmekteydi. Atilla Çelebi'nin Genel Müdür Yardımcılığı döneminde başlatılan Kokpit Kaynakları Yönetimi(Cockpit Resources Management) kursları yüzlerce canı emaneten taşıyan iki pilot arasındaki ilişkiyi en verimli ve özellikle bir kriz anında en etkili biçimde yönetebilmek için gerekli eğitimi veriyor, geçmiş yüzlerce kazanımın incelenmesi sonucu elde edilmiş dersleri paylaşıyor, pilotlar arasındaki iletişimi ve anlayışı geliştiriyor, aralarındaki hiyerarşik disiplinle yaratıcı inisiyatifi dengeliyor, sonuçta etkin bir kokpit kültürünün oluşmasını hedefliyordu (Kozlu, 2006).

Kokpit kalitesi ve uçuş güvenliği alanındaki yenilikler diye başladığı ifadelerinden ve devamında vermiş olduğu detaylardan Cem Kozlu'nun yenilikçi yönü hakkında çıkarım yapılabilir.

“Silahlı Kuvvetler'den pilot alımının yanında sivil pilot teminine de devam edilmiş, bunların kaynağı olarak Anadolu Üniversitesi ve Türkkuşu'na ek olarak Amerika'daki havacılık okullarında okuyan Türk öğrencilere de burs verilerek THY'ye girmeleri teşvik edilmişti (Kozlu, 2006)”.

THY bünyesinde pilot istihdamı için yapılan çalışmalara ek olarak Amerika'daki havacılık okullarında öğrenim gören Türk öğrencilere burs imkânı ile teşvik amaçlanmıştır. Bu yenilik Cem Kozlu'nun yenilikçi, yaklaşımı konusunda fikir vermektedir.

“Yeni bir tarife düzeniyle daha iyi bağlantılar sağlamak, kalitemizi iyileştirmeyi sürdürerek bölgenin, aldığı ücret karşılığı en iyi değeri veren havayolu konumuzu perçinlemek, yeni yolcu bağlılık ve pazarlama programları üretmek gibi yaklaşımları planlıyorduk (Kozlu, 2006)”.

Yeni sözcüğünü birkaç kez kullandığı yukarıdaki sözlerinde Cem Kozlu yeni hedeflerden ve planlardan bahsetmektedir. Bu sözleriyle Cem Kozlu'nun yenilikçi bir yaklaşımı benimsediğini söyleyebiliriz.

Kısa bir süre sonra THY-AA kod paylaşımı anlaşması imzalandı. Diyelim ki Dallas'tan İstanbul'a gitmek isteyen yolcu tek bir Amerikan Airlines bileti ve Amerikan'ın uçağıyla Dallas-New York uçtuktan sonra aynı bilet ve gene AA sefer sayısı ile bizim New York-İstanbul uçağına binecekti. Bu hem hizmetimize hem de uçuş emniyetimize verilen çok önemli bir güvenoyuydu. Benzer bir güvenoyunu Japon Havayolları JAL'dan aldık (Kozlu, 2006).

Amerikan Airlines ve Japon Havayolları ile imzalanan kod paylaşımı anlaşması Cem Kozlu yönetiminde yapılan yeniliklerdendir.

Toplantıda yolcu ve kargo için ortak uçuş imkanları ile teknik bakım, bilgi teknolojisi, yer hizmetleri, uçak içi gümrüksüz satışlar ve ikram gibi alanlarda çalışma grupları kurarak işbirliği alanlarının somutlaştırılması kararlaştırıldı. Bu grupların yaklaşık iki aylık yoğun çalışmaları ve yönetimin önerileri üzerine Yönetim Kurulu 22 Ocak 1998'de Swissair ile stratejik işbirliği kararı aldı. Daha sonra benzer anlaşmalar Sabena, Avusturya Havayolları, TAP ve AOM'le de yapıldı (Kozlu, 2006).

Çalışma grupları kurarak işbirliklerini artıran THY Cem Kozlu yönetiminde bu tarz birkaç havayoluyla daha anlaşmalar imzalanmıştır.

“Aynı yaklaşımı Anadolu’nun kalbi Ankara’yı merkez alarak Bölgesel Havayolu Projesi’nde kullanabileceğimizi düşündük ve 18.4.1998 tarihli Yönetim Kurulu kararı ile Bölgesel Havayolu Projesi’ne yeni bir başlangıç yapmayı kararlaştırdık (Kozlu, 2006)”.

Cem Kozlu dönemindeki Bölgesel Havayolu Projesi kapsamında Anadolu Jet’in kurulması gerçekleştirilen en büyük yeniliklerdendir. Yapılan tüm yeni çalışmalar ve uygulamalar gibi bu da Cem Kozlu hakkında yenilikçi bir liderdir şeklinde yorum yapabilmemizi sağlamaktadır.

- **İyi Bir Gözlemci**

“Üstüne lacivert bir eşofman giymiş Başbakan yanına sokulmuş partililerle alçak sesle bir görüşme yapıyor, diğer koltuklarda sırasını bekleyen birkaç bürokrata gözlüklerinin üstünden tebessüm ediyor, göz ucuyla televizyonu izliyor, sağ eliyle çayını yudumlarken sol eliyle de kucagında dinlenen bir kitabı yarı açık tutuyordu” (Kozlu, 2006).

Cem Kozlu Başbakan ile görüşmesindeki gözlemleri ile ilgili verdiği detaylar ve anlatımı onun iyi bir gözlemci olduğunu bize göstermektedir.

Cuma günü elimde bu rapor makam odasına alındıktan birkaç dakika sonra Türkiye’de bürokrasi ile siyasetin kesiştiği noktada oluşan disiplinsizliğin ve laubaliliğin ilk örneğine tanık oldum. Ben daha Pakdemirli’nin masasının önündeki koltuğa yeni ilişmişim ki kırk yaşlarında, iri yarı, özensiz giyimli biri kapıyı bile vurmada içeri daldı, aynı hızla karşıdaki koltuğa yayıldı ve soluk almadan Bakan’a dertlerini ve taleplerini anlatmaya başladı (Kozlu, 2006).

Bakan ile yapmış olduğu bir görüşme esnasında içeri giren ve iletişimine şahit olduğu kişi hakkındaki anlatımı Cem Kozlu’nun nasıl bir gözlemci olduğu konusunda fikir vermektedir.

“Bu bölümün başında Kaptan Vahdet Gündüz vardı. O da brifinglerdeki sert ama açık sözlü tutumuyla dikkatimi çekti (Kozlu, 2006)”.

“Kurumun süratle iyileştirilmesi için öneriler talep ettiğimde insanlar az ve dikkatli konuşmaya özen gösterdikleri, birbirleriyle tartışmaya girmekten çekindikleri için istediğim sorgulama ortamını yaratamayacağımı gördüm (Kozlu, 2006)”.

“Bu çerçevede görüşlerini dikkatli ve tasarruflu biçimde açıklayan iki hukukçu, Atayar Aygün ve Vural Akgün analizlerindeki güçlü mantık yapısı ile göze çarpıyordu (Kozlu, 2006)”.

Kurumdaki bazı kişiler hakkındaki gözlemlerini dile getirdiği yukarıdaki kısımlarda Cem Kozlu'nun gözlemci yönü hakkında çıkarım yapılabilmektedir.

“Karşımdaki sarışın, uzun boylu ve güler yüzlü adam zevkle anlatıyor, anlattıkça heyecanlanıyordu. Yılda 365 gün, günde 24 saat durmadan, dinlenmeden dönen bu çark bir taraftan ona enerji pompalıyordu. Belli ki taşıdığı pozitif enerjiyi de şirketin hedefleri ile birlikte çalışanlara iletebiliyordu (Kozlu, 2006)”.

Gerçekleştirdiği bir ziyaretteki anlatıcı ve anlatımı hakkındaki yukarıdaki yorumları Cem Kozlu'nun iyi bir gözlemci olduğu konusunda fikir edinmemizi sağlamaktadır.

Bu düşüncelerle, Ruhnau'yla buluşacağımız Frankfurt Havalimanı'na indim. Karşımda önyargılarımla örtüşen son derece ciddi, en ufak bir tebessüm konusunda cimri ama konusuna ve kadrosuna son derece egemen, benden on on beş yaş büyük, uzun boylu, oturup kalkması kadar tavırlarıyla da dik bir Alman vardı (Kozlu, 2006).

Cem Kozlu bir görüşme için gitmiş olduğu Almanya ziyaretinde havalimanında kendisini karşılayan Ruhnau hakkındaki betimlemesi onun gözlem yönü hakkında fikir vermektedir.

Yer İşletme Ünitesi'nin ekseni İstanbul Atatürk Havalimanı'nda. Bir havaalanı düşünün ki altyapısı yumak haline gelmiş telefon kabloları, demode bir bagaj dağıtım sistemi ve karmaşık bir kontuar düzeninden oluşuyor. Yolcuları kuyruk düzenine alalım diye baktığımızda bütün kuyruklar birbirine karışıyor; transit yolcuların işlemlerini yapmak için ayrılmış mekanlar yok. Yer işletme görevlilerinin bu şartlar altında yolcuları yönlendirmek ve bilet kuponlarını toplamak için sarf ettikleri gayret, döktükleri ter, çektikleri stres gözümün önünden gitmiyor. Çare arayışı içinde geliştirdikleri yöntemler insanı şaşkınlığa uğratıyordu (Kozlu, 2006).

Cem Kozlu yukarıdaki kısımda İstanbul Atatürk Havalimanı hakkındaki gözlemlenmiş olduğu olumsuzlukları ifade etmiştir.

Uzaktan gözlemlediğim Eastern vakası ve yakından yaşadığım Swissair'in batışı, havayolu yönetiminin acımasız bir gerçeğini zihnime nakşetti: Bir dizi doğru stratejik karar ve etkin taktik uygulama sonucu bir havayolu yavaş yavaş başarılı olabiliyor, kalıcı ve karlı büyüyebiliyordu. Zayıf ve başarısız uygulanan taktikler havayolunu yavaş bir başarısızlığa ve yok oluşa götürüyordu. Özünde havayolunun izlediği rota uçağınkine benziyordu: Tırmanış çok zaman ve enerji istiyor, ancak hata sonucu kanatların kaldırma gücünü kaybetmesi (“stall”) büyük bir süratle yere çakılmayla sonuçlanıyordu (Kozlu, 2006).

Bazı havayolları hakkındaki gözlemlerini ve yorumlarını benzetme kullanarak anlatan Cem Kozlu'nun yukarıdaki ifadelerinden yola çıkarak iyi bir gözlemci olduğu yönünde yorum yapılabilir.

Şirket dışından üst düzey görevlere getirdikleri birkaç arkadaşları başarısız olunca, ilk aşamada pasifize ettiklerinin bazıları da, kurum içinden kalifiye yöneticiler araştırıp değerlendirmeye başladılar. Özellikle Bolayırılı ve Çelebi'nin görevlerinde kalmaları stratejilerde sürekliliğin sağlanmasında büyük rol oynadı. Filo planının niteliğine sahip çıkarak uzun menzil filosuna A340'ın, orta menzil filosuna da Boeing 737'nin dışında yeni bir tip katmadılar. Nicelik açısından ise Boeing 737 filosunu bizim öngördüğümüzden çabuk bir tempoyla planladığımızdan fazla büyüttüler. Bu bağlamda DC-9 ve B-737'leri filo planımızdaki terminden önce devre dışı bıraktılar (Kozlu, 2006).

Yaramancı ve Yerdelen'in çalışmalarının THY üzerindeki işleyişini ve etkilerini gözlemleyen Cem Kozlu yukarıdaki şekilde anlatmıştır.

“No frills” diye adlandırılan lüksten uzak servis veren ucuz veya yalın ilk Avrupa havayolu Ryanair'in başarısını EasyJet ve bir ölçü de Air Berlin izledi. Bu gelişmeler bizi sıkıntıya sokabilecek nitelikteydi. Çünkü hizmetimiz Lufthansa, Swissair, Air France gibi geleneksel havayollarıyla yarışırken koltuk başına gelirimiz charter ve yalın hizmet verenlerin gelirinin az üstünde kalıyordu (Kozlu, 2006).

Havayolu işletmelerinin uygulamalarını takip eden Cem Kozlu kendi durumunu rakipleriyle kıyaslayarak yaptığı gözlemlerini yukarıdaki şekilde ifade etmiştir.

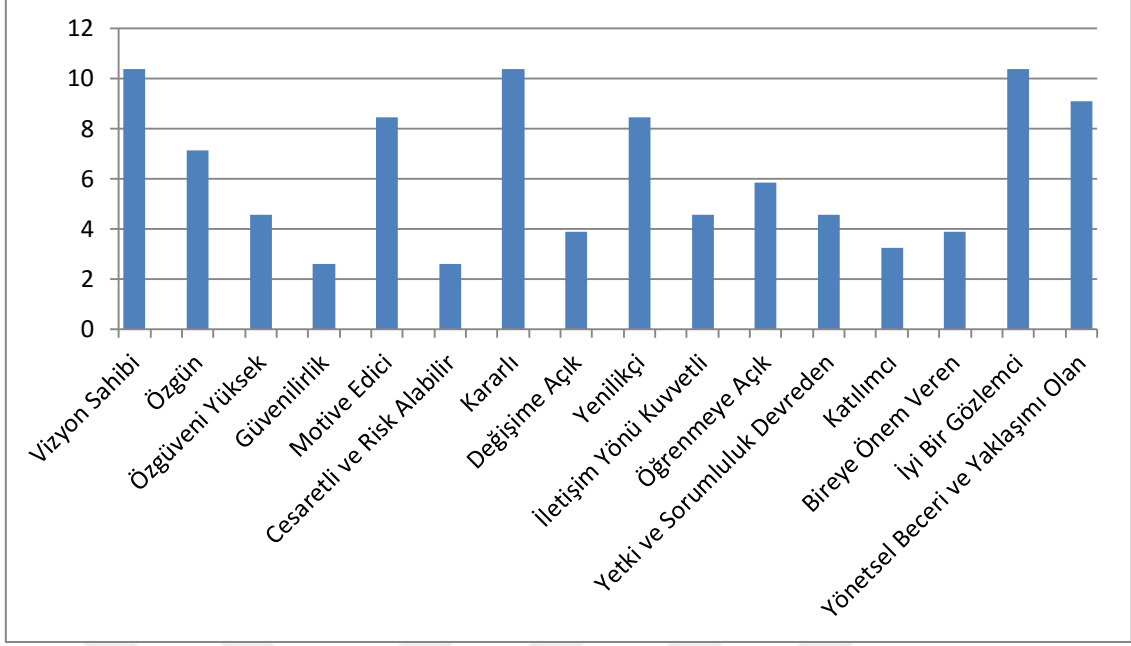
“Bir kere, Körfez Savaşı'nın Avrupa ve Kuzey Amerika'da yol açtığı zararlar bazı havayollarını batırmış, batırmadıklarını da mali krize sokmuştu. Çıkış yolu olarak bazıları birleşme alternatifini değerlendiriyor çoğu da hızla kapağı bir ittifak içine atmaya çalışıyordu (Kozlu, 2006)”.

Cem Kozlu'nun Körfez Savaşının havayolu işletmeleri üzerindeki etkilerini yorumlaması onun iyi bir gözlemci olduğunu düşünmemizi sağlayabilmektedir.

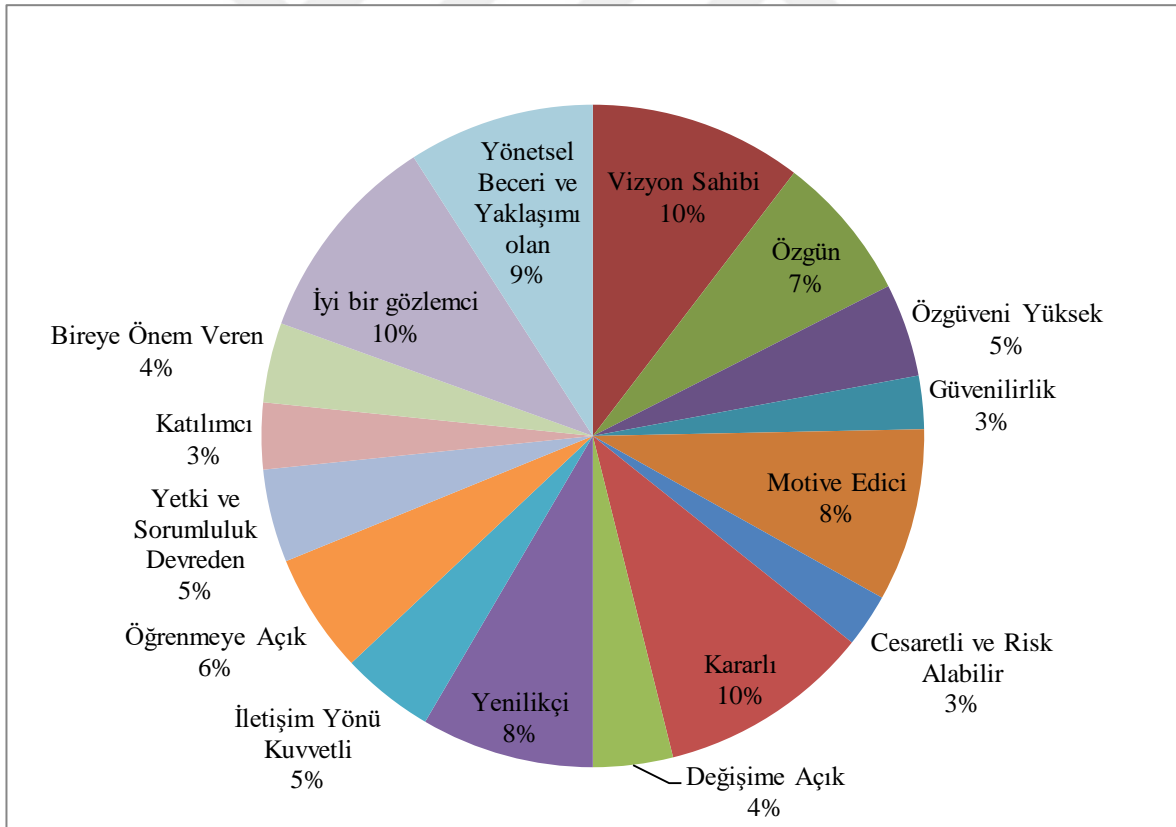
2.2.“From Worst To First” Kitabına İlişkin Bulgular

2.2.1. Kitabın Genel Değerlendirmesi

Gordon Bethune’un kitabında daha önceden belirlenen dönüşümcü liderlik özelliklerinden 154 ayrı kısımda gözlenmiştir ve bu özelliklerin frekans dağılımlarında 16 ayrı kısımda vizyon sahibi olduğuna dair, 11 kısımda özgünlük, 7 kısımda özgüveni yüksek olması, 4 kısımda güvenilirlik, 13 kısımda motive edici biri olduğu, 4 kısımda cesaretli ve risk alabilen bir yapısı olduğu, 16 kısımda kararlı, 6 kısım değişime açıklık, 13 kısımda yenilikçi biri olması, 7 kısımda iyi bir iletişime sahip olduğu, 9 kısımda öğrenmeye açık biri olması, 7 kısımda yetki ve sorumluluk devretmesi, 5 kısımda katılımcı yönü, 6 kısımda bireye önem vermesi, 16 kısımda gözlem yeteneği ve 14 kısımda yönetsel yaklaşımına dair alıntılara yer verilmiştir. Bu özelliklerden söz konusu kitap esas alındığında baskın olarak %10,3896’lık bir yüzdeye sahip olan vizyon sahibi olması, kararlı olması, ve iyi bir gözlemci olması yer almakta bu özelliklerin ardından %9,0909’luk bir yüzdeyle yönetsel beceri ve yaklaşıma sahip olması ardından %8,4415’lik bir yüzdeyle yenilikçi olması, ve motive edici olması dikkat çekmekte ve bu dilimlere yakın olan özgünlük özelliği %7,1428’lik bir yüzdeyle dikkat çekmektedir. Normalde %3,8961’lik bir yüzdeye sahip olan değişime açık olarak belirlenen özellik yenilikçi özelliği ile birlikte düşünülebilir dolayısıyla bu durumda ikisi birlikte düşünüldüğünde oran yükselecektir.



Şekil 4.3. ‘‘From Worst To First’’ Kitabında Geçen Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Dağılımı



Şekil 4.4. ‘‘From Worst To First’’ Kitabında Geçen Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Yüzdeleri Göre Dağılımı

Tablo 4.3. “From Worst To First” Kitabında Geçen Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Frekans Dağılımı

Özellik	Frekans	Yüzdellik Oran
Vizyon Sahibi	16	10,3896
Özgün	11	7,1428
Özgüveni Yüksek	7	4,5454
Güvenilirlik	4	2,5974
Motive Edici	13	8,4415
Cesaretli ve Risk Alabilir	4	2,5974
Kararlı	16	10,3896
Değişime Açık	6	3,8961
Yenilikçi	13	8,4415
İletişim Yönü Kuvvetli	7	4,5454
Öğrenmeye Açık	9	5,8441
Yetki ve Sorumluluk Devreden	7	4,5454
Katılımcı	5	3,2467
Bireye Önem Veren	6	3,8961
İyi Bir Gözlemci	16	10,3896
Yöneltiler Beceri ve Yaklaşımı Olan	14	9,0909

2.2.2. Kitaptaki Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine İlişkin Bulgular

• Bireye Önem Veren

Ama çalışanlarımıza da satıcılarımız ve ortaklarımıza davrandığımız gibi davrandık. Dürüst olduk ve yardımcı olmalarını istedik. Çalışanlarımızı diğer Continental işletmelerine tayin etmek için elimizden geleni yaptık ve kalanların diğer havayolu şirketlerinde iş bulmalarına yardımcı olduk. Bizimle gerçekten kalmak isteyenlerin çoğuna yer bulduk (Bethune, 1998).

Çalışanlarla yaptığımız toplantılara bilançomuzu götürdük ve durumu açıkladık, nasıl bir dönemden geçmekte olduğumuzu ve L.A.'deki tesisi açık tutmanın neye maloldüğünü onlara anlattık. Orada çok fazla para kaybediyorduk. Alabileceğimiz kadar çalışanı (ve istekli olanları) diğer yerlerdeki bakım tesislerine kaydirdik. Tesisi Kasım'da kapatmış olmamıza rağmen, yıl sonuna kadar ücretlerini ödeyerek, başka işler bulmalarına yardımcı olduk ve hepsini öncelikli personel listesine aldık (Bethune, 1998).

Şirketin mali sıkıntıda olduğu bir dönemde kapatılması gereken bir tesisle ilgili işten çıkarılması planlanan çalışanlara yönelik bir çalışma yapmışlardır. Onlara dürüst bir yaklaşımla durumu açıklamış ve farklı bölümlere yönlendirerek ya da farklı şirketlerde iş bulmaları için çaba sarf ederek yaşanan bu olumsuz durumu atlatmışlardır. Gordon Bethune bireye önem veren bir lider olmasaydı onların işten çıkarılma durumu sonrasında ne yapacaklarına odaklanmayabilir ve bu konu üzerine çalışmayabilirdi.

Çalışanlarımız en önemli kaynağımızdır. Eğer onları uçaklarımızla ücretsiz uçurmak istiyorsak, o zaman onların bagajları da diğerlerinin kadar önemlidir, aynı dikkati göstermemiz gerekir. Bütün bunlardan sonra artık hiç bavul kaybetmemeye başladık. Şikâyette bulunan yolcuya tazminat ödedik ve bunu politikamızın koşulu haline getirdik (Bethune, 1998).

Gordon Bethune yukarıdaki ifadeleriyle çalışanlarına ne kadar önem verdiğini onlarında diğer müşterilere davranıldığı gibi ilgili ve özenli davranışı hak ettiklerini savunarak göstermektedir. Müşterilere öncelikli davranarak çalışanları ikinci plana atabilecekken insan kaynağına önem vermiş ve bu konuda özenli davranmıştır.

“Çalışanlarınızı ve müşterilerinizi daima dinleyin ve hiç kimsenin bu işi tek başına yapamayacağını aklınızda tutun: Sizi üst sıralarda tutan bütün ekibinizdir, üst sırada olduğunuz için onları yok sayarsanız, hızla en alta inersiniz (Bethune, 1998)”.

Bir işletmenin hangi bölümünde olursa olsun takım çalışmasının ve birlikte hareket etmenin öneminin farkında olan Bethune çalışanlarına da bu düşüncelerini

aşılmaktadır. Yukarıdaki sözlerinden de anlaşılacağı gibi yine bireyin ve birlikte hareket etmenin önemini ve bulunulan konuma gelmesinde ekibin katkısını vurgulamıştır.

İşte size tavsiye edeceğim şey bu. Birlikte çalıştığımız insanlara ilgi göstermelisiniz. Toplantıda farklı bir yere oturmayı istemelisiniz; büronuzun kapılarını açmayı istemelisiniz. Çalışanların telefonlarına cevap vermeyi istemelisiniz. Çalışma arkadaşlarınızın toplantılarda önerdiği iyi fikirleri kabullenmeyi ve fiilen uygulamayı istemelisiniz (Bethune, 1998).

Bireye önem özelliğinin en belirgin kriterlerinden olan çalışanlara ilgi göstermenin ve onlara dostça yaklaşımın önemine değinen Gordon Bethune'un bunu yöneticiliğine de yansıttığı yukarıdaki sözlerinden anlaşılmaktadır. Onların fikirlerini ve önerilerini dikkate alan, toplantılarda oturduğu yeri bile çalışanları dikkate alarak konumlandırın, onların iletişim kurmalarına engel olmayan ve konu ne olursa olsun ilgisini eksik etmeyen Gordon Bethune hakkında bireye önem verme özelliğini etkin şekilde görebilmekteyiz.

Bunu lütfen not edin. Bu 65 dolarları bordrolarına eklemedik ve ikramiyenin etkisiz kalmasına yol açmadık. Üzerinden vergi hesaplamasına dahi izin vermedik. Her çalışmamıza 65 dolarlık bir çek verdik, uygulamayı düzenli maaş ödemelerinin dışında tuttuk, böylece kesintisiz 65 dolar almalarını sağladık (Bethune, 1998).

Gecikme oranları düştüğü takdirde çalışanları 65 dolarlık bir ücret ile ödüllendirme kararı aldıklarında bu ücretleri onlara öderken çalışanların herhangi bir kesinti yaşamaması için çek şeklinde vermişlerdir bu da yine çalışanlara vermiş olduğu önemi göstermekte ve onların çıkarlarını gözettiğini göstermektedir.

- **Cesaretli ve Risk Alabilir**

“Bütünüyle sorumluluk almadığımdan bunun doğru bir davranış olup olmadığı konusunda endişeliydim. Bunun nasıl olduğu uzun bir hikayedir ama bunun belirtilmesi, o noktada Continental’de işlerin ne kadar karmaşık olduğunu göstermek ve insanların ilgisini çekmek açısından önemlidir (Bethune, 1998)”.

Yukarıdaki anlatımında Gordon Bethune davranışının doğru olup olmadığından emin olmamasına rağmen bu davranışın havayolu işletmesinin geleceği için önemli bir adım olacağı düşüncesiyle yanlış dahi olsa bu riski göze almıştır.

“Vergiler için ayırdığımız biraz para vardı, ama bu hesapları yağmalamaya başladığımızda, kendinizi yirminci kattaki güzel büronuz yerine, en az güvenli cezaevinde

bulabilirdiniz. Gitmek istediğimiz yer orası değildi. Ama bir yere gitmemiz ve hızlı gitmemiz gerekiyordu (Bethune, 1998)”.

Vergiler için ayrılan paranın başka bir nedenle kullanılması durumunda işini kaybetme ve cezalandırılma riski olmasına rağmen hızlı bir değişim programı için cesaretle davranarak söz konusu parayı kullanma kararı almıştır.

“Bu tesisleri kapatmak muhtemelen bizi batıracak ve çalışanlarımızın tümü işlerini kaybetmiş olacaktı. Biz zor olanı yaptık ve onu işbirlikçi bir tarzda gerçekleştirdik. Bundan pişmanlık duymadık (Bethune, 1998)”.

Bazı tesislerin kapatılmasının şirketi sıkıntıya sokacağı riski bulunmasına rağmen bu riski göze almıştır ve bunun sonucunda uygun görülen tesisler kapatılmıştır.

“Risk alabilecek insanları istedim: kazanmayı sevenleri istedim. Geçmişteki havayolunun dönüşebileceğini gören ve onu gelebileceği yere getirebilecek insanları istedim (Bethune, 1998)”.

Gordon Bethune kendisi risk almayı sevdiği için risk almayı seven bir ekip oluşturmak istemiştir. Bazı riskler alınmadan değişimin mümkün olmayacağını bilen Bethune ekibini de kendisi gibi cesaretle kişilerden oluşturmuştur.

• Değişime Açık

Şirketi bütünüyle değiştirecek bir plan hazırlamaya çalışıyorduk. Böylece plan hakkında konuşmaya başladık. Bu nedenle planımıza atılım planı adını verdik. Bu bütün bu pislikleri temizleyelim demenin sade bir yoluydu. Ardımızda kalan yolun artık bir önemi kalmamıştı. Pilot kabininde dikiz aynası yoktu. Geçmişle bağlarımızı koparacaktık ve ileri gidecektik (Bethune, 1998).

Şirkete geldiği dönemden itibaren köklü ve hızlı bir değişim için çalışmalara başlamış olan Gordon Bethune ilk olarak bir program hazırlığına girmiş ve ana hedefi değişim olan bu programı uygulamaya başlamıştır.

Hızlı fakat önemli bir şeyler daha yaptım. Örneğin tüm Continental binalarında sigara içilmesini yasakladım, Kuzey ve Güney Amerika uçuşlarını sigara içilmeyen uçuşlar haline getirdim. Sigara içmeyen bir havayolu şirketi olmamız gerektiğini düşündüm ve sigara içmeyen bir havayolu şirketi haline geldik (Bethune, 1998).

Değişime açık olan Bethune Continental Havayollarında sigara içilmemesinin daha iyi olacağına inandığı için tüm binalarda ve uçuşlarda sigara içilmesini yasaklamıştır.

“Bu nedenle o pazardan çekildik. Kansas City ve Omaha’ya hala seferlerimiz var ama oraya bir mola merkezimizin bulunduğu Houston’dan uçuyoruz ve insanlar bizi tanıdıkları için rekabet edebiliyoruz (Bethune, 1998)”.

Değişimci yönü ağır basan Gordon Bethune önderliğinde rekabetin yoğun olduğu bir pazardan çekilmenin daha iyi olacağı fikriyle çekilme kararı alınmıştır. Hala o bölgeye yapılan uçuşlar farklı bir merkez aracılığıyla gerçekleştirilmektedir.

“Atılım Planı’nın yalnızca mali krizi ya da işletme sorunlarını çözmek için yapılmış bir plan olmadığını hatırlayın. Bu plan Continental’in çalışma şeklini bütünüyle değiştirmenin yöntemi idi (Bethune, 1998)”.

Gordon Bethune’un daha önce bahsi geçen Atılım Planı ile ilgili yukarıdaki sözleri değişimci özelliğinin çok net ifadelerinden birisidir.

“Yeni uçaklardan söz etmişken, birkaç önemli uçak siparişi verdik. Daha önce de yaptığımız gibi, uçak portföyümüzü geliştirmeye ve filomuzun ortalama yaşını azaltmaya devam ettik (Bethune 1998)”.

Gordon Bethune’un değişimci özelliğine vurgu yapılacak bir diğer konu ise yeni uçak siparişleriyle filo yaşının düşürülmesi üzerindeki çalışmalarıdır.

“Özellikle mali krizin tam ortasında L.A.’deki bakım tesisini elimizde tutmamız mümkün değildi. Tesisini kapattık, daha ucuz hat bakımı ve teçhizat iadeleri sayesinde milyonlarca dolar tasarruf ettik (Bethune, 1998)”.

Mali kriz yaşanması nedeniyle tasarruf çalışmaları kapsamında da değişim yaşanmış ve bir bakım tesisi kapatılmıştır.

- **Güvenilirlik**

“Hiçbir zaman bütünüyle anlayamayacağım nedenlerle orada kaldım. Çok güvendiğim ve saygı duyduğum bir kaç meslektaşımı Continental’de birlikte çalışmaya davet etmiş olmam bunun nedenlerinden biri olabilir. Onları ortada bırakmak istemedim (Bethune, 1998)”.

Gordon Bethune kendi ekibini kurma düşüncesiyle davet ettiği arkadaşlarını yarı yolda bırakmamak ve onların güvenini boşa çıkarmamak adına işinden ayrılmamış ve

çalışmaya devam etmiştir. Bu onun ne kadar güvenilir birisi olduğunu gösteren bir örnektir.

Boeing'in başkanı Ron Woodart'ı aradım. Telefonuma cevap verdi çünkü yakın arkadaşlık. "Ron" dedim, "Kontrat gereği iptal ettiğimiz siparişler için verdiğimiz parayı iade etmek zorunda değilsin. Fakat kahretsin ki bu parayı bize geri vermelisin. Bu paraya fena halde ihtiyacımız var." Ron güldü, çünkü eğer çok zor durumda olmasaydım böyle bir şey istemeyeceğimi biliyordu. "Gordon, verip veremeyeceğimizi bilemiyorum, çünkü mali işlemlerde çalışan insanlar böyle işler yapmaktan hoşlanmıyorlar," dedi. Sonra bu konuda biraz düşündü. Bana güveniyordu. Continental'i götürmeye çalıştığımız yönün doğru olduğunu düşünüyordu. "Biliyor musun ne yapacağız?" dedi, "Paranın yarısını iade edeceğiz." "Tamam Ron" dedim, "çok teşekkürler." Parayı bana göndereceğini söyledi. "Ron anlamıyorsun dedim. Bana hemen para göndermen lazım." Ron güldü. Ve bize hemen 29 milyon dolar gönderdi (Bethune, 1998).

Siparişlerin iptali durumunda anlaşma gereği ödenen miktar geri iade edilmez. Fakat söz konusu şirketin başkanı ile ikili ilişkisi doğrultusunda, her ne kadar çok ciddi bir şey olsa da Gordon Bethune'a duyulan güvenden kaynaklı iade işlemi yapılmıştır.

"İkinci olarak, bunu söylediğimizde kayda değer bir şey oldu: Çalışanlar buna inandı. Benimle ve benim yönetimimdeki idareci ekiple üç yıllık bir tecrübeden sonra artık biliyorlardı. Biz onlara yalan söylemezdik (Bethune, 1998)".

Göreve başladıktan yaklaşık 3 aylık bir süre sonra çalışanların Gordon Bethune'u sözlerine güvenilen ve yalan söylemeyen biri olarak tanımış olmaları Bethune'un, güvenilirliğinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Kısa süre önce Continental'de başardığımız değişim hakkında bir konuşma yapmak için NASA'ya davet edilmişim. Konuşmamda NASA çalışanlarına işlerinin karmaşıklığından ötürü yaptıkları vazifeden ne kadar etkilendiğimi anlattım. O kadar insanı Ay'a Mars'a gönderdikten sonra kalkıp da beni konuşmam için çağırmış olmalarının, şahsımı şımarttığını söyledim (Bethune, 1998).

NASA'ya konuşmacı olarak davet edilmesi onun başarısına olan inancın ve orada yapacağı konuşmaya duyulan güvenin bir göstergesidir.

- **İletişim Yönü Kuvvetli**

"on yıldır berbat iş yaptığımız için özür dileriz. Şimdi bunu unutun ve geri gelin," demedik. "Sizinle birlikte nasıl kazanabiliriz? Continental'e geri dönüşünüz size nasıl daha fazla para kazandırabilir?" dedik (Bethune, 1998)".

“Aslında partiyi ben verdim. Yani parti benim evimdeydi. Partiyi müşterilerimize onlardan kısa süre önce geri aldığımız bir şey iade edeceğimizi duyurmak için verdik. En iyi müşterilerimize, bizimle sık uçanlara ulaştık ve kısa süre önce yaptığımız hatayı düzeltmeye çalıştık (Bethune, 1998)”.

“Kiralama şirketleriyle tıpkı seyahata acentaları ve müşterilerimizle konuştuğumuz gibi konuştuk, onları tatmin etmek ve ilişkimizi geliştirmek için neler yapabileceğimizi sorduk. Onlara uçaklarını alana çekip, mahkemeye gidebileceğimizi söylemedik (Bethune, 1998)”.

Continental Havayollarının geçmişte kötü yönetilmesinden dolayı yeni yönetime karşı önyargılı yaklaşılmasının önüne geçebilmek ve telafi edebilmek için çalışanlardan özür dileyip samimi olmayan bir iletişim tercih etmektense onlara daha samimi ve yaklaşımca bir iletişim tercih edilmiştir. Sadece çalışanlara değil aynı zamanda müşterilere ve tedarikçilere de aynı şekilde yaklaşılmıştır. Tüm bu örnekler Gordon Bethune’un iyi bir iletişime sahip olduğunu düşünmemizi sağlayabilir.

Çok açık ki, tüm bunların gerçekleşmesi için, tüm bunlarla ilgili olarak çalışanlarınızla, onların bilgilendirilmelerini ve anlamalarını sağlayacak şekilde iyi bir iletişim kurmak zorundasınız. Eğer çalışanlarınıza ne yapmalarının beklendiğini tam olarak öğretememiş ve anlatamamışsanız, istediklerinizi yapmadıkları zaman onlara kızamazsınız (Bethune, 1998).

İşleyişin sorunsuz ilerlemesi için çalışanlarla iyi bir iletişim kurulması gerektiğinin bilincinde olan Gordon Bethune yukarıdaki sözleriyle iletişim yönü hakkında bilgi vermektedir.

“Maliyetleri düşürmemiz gerektiği için bazı işler...” diye bir şey demedik ve ona benzer şeyleri mırıldanmadık. Biz, “Bunalımdayız ve Los Angeles bakım-onarım birimi kapatılmak zorunda” dedik. Böyle yaptığımızda herkes ne yapacağını bilir, başka bir işe geçmek veya iş aramak için çabalamaya başlar ya da o tür işlemleri daha karlı yapabileceklerine bizi inandırmaları gerekir. Bu 1995 yılında çalışanlarımızın yaptıkları şeydi. Bahse girerim ki, çalışanlarımız en azından iletişim konusundaki dürüstlüğümüzü sezdiler (Bethune, 1998).

Gordon Bethune’un iletişimde dürüstlük konusundaki titiz yaklaşımı onun iletişim yönü hakkında fikir vermektedir.

“Bizim sattığımız şey müşteri memnuniyetidir. Müşteri şikayetlerini yatıştırmak, müşterilerle iletişim kurmak, neyin ters gittiğini ortaya çıkarmak ve onu nasıl çözüme kavuşturacağımızı bulmak yaptığımızın işin önemli kısımlarıdır (Bethune, 1998)”.

“İşin kısası, iletişimle ilgili tüm bu anlatılanların özü şudur ki, çalışanlarımız önemlidir. İşinizle ilgili her şeyi bilmeye ve ne olup bittiğini bilmeye hakları vardır. Onlar sizin işinizdir. Onların arkasında olduğunuzu bilmeleri gerekir (Bethune, 1998)”.

Gordon Bethune’un iyi bir liderin en önemli özelliklerinden biri olan iletişim yönü hakkındaki düşünceleri, davranışları ve bunların kendi işinin bir gereği olduğunun farkında olması onun iletişimi hakkında fikir vermektedir.

• **Katılımcı**

“Onları katta gezdirdim, onlarla sohbet ettim ve daha önce bu katta bulunan korku ve terör havasını yok etmek için elimden gelen ne varsa yaptım (Bethune, 1998)”.

Gordon Bethune’un göreve başladığında yapmış olduğu ilk değişimlerden birisi yönetim idaresi katının kapılarını açtırmak olmuştur. Bunu yaparken sadece kapıları açtırmakla kalmamış çalışanlarla birlikte katı gezmiş ve onlarla sohbet etmiştir, bu olay onun katılımcı bir kişiliğe sahip olduğunun göstergesidir.

Onlara mektup ya da ücretsiz içki kuponu göndermedik. Bürolarına gittik. Ben gittim. Bonnie gitti. Şirketin tüm yöneticileri gitti. Pazarlama ve dağıtım alanında sorumluluk taşıyan tüm insanlarımız gitti. Sade ve samimi biçimde özür diledik. Onlara artık daha iyi çalışacağımızı söyledik. Ve bizden aldıkları işleri geri vermelerini istedik (Bethune, 1998).

Gordon Bethune müşterileri geri kazanmaya yönelik yapılan çalışmalara katılmış, bazı müşterilerin yanına gitmiş ve uygun bir dille özür dilemiştir. Ziyaret planı oluşturarak sadece yöneticileri göndermiş aynı zamanda kendisi de bu plana dâhil olmuştur. Bu da onun katılımcı bir lider olduğunu bize göstermektedir.

“Bu zor konularda çalışanlarımızla karşı karşıya gelerek gereken bedeli ödemiştik. Los Angeles’i kapatacağımızı çalışanlarımıza oraya giderek kişisel olarak anlattım (Bethune, 1998)”.

Kapatılacak olan bir tesisle ilgili çalışanlara bir duyuru yayınlamamış, insan kaynakları yöneticilerinin yapacağı bir konuşma ile bırakmamış duruma katılım sağlayarak kendisi kişisel olarak gidip durumu anlatmış ve gerekli açıklamaları yapmıştır.

“Benim odama bile direkt bir 800 sesli posta hattı bağladık. Hala haklı nedenlerle yönetime güven duymayan personelle birlikteydik. Ben yeniydim ve her şeyin değişeceğini söyleyen adamdım. Bu nedenle hiç kimseye güvenmiyorlarsa, doğrudan beni arayabilirlerdi (Bethune, 1998)”.

Değişim amacıyla yapılan faaliyetlerden birisi de iletişim hattının kurulması olmuş ve bu hat ile ilgili çalışacak bir ekip kurulmuştur. Ancak Bethune sadece bu hattın kurulması ve yönetilmesini sağlamakla kalmamış aynı zamanda kendi odasına direkt bir bağlantı yaparak uygulamaya dâhil olmuştur.

“Tüm hayatım boyunca havacılık sektöründe çalıştım, böylece bir çok iyi insanla tanıştım ve bunların bazılarını aramaya ben gittim (Bethune, 1998)”.

Tanıştığı tüm insanlarla iletişimini korumuş ve onların bir organizasyona dâhil edilmesini istediğinde bunu bizzat kendisi arayarak veya giderek yapmıştır.

- **Özgüveni yüksek**

“Bunun için bir lidere ihtiyaç var.” Etrafıma baktım. Yüksek sesle sordum: “Burada bu şirketi yönetmek için hazırlıklı olan kimse var mı?” Kıpırdandılar ama hiç el kalkmadı. David Bonderman’a döndüm, “David, buraya tam gün gelip Continental Airlines’ın lideri olur musun?” dedim. Bunu yapamayacağını söyledi. O zaman dedim, “En iyisi önümüzdeki iki hafta içinde birini bulun, çünkü ancak bu kadar sabredebiliriz. Burası hızla batağa sürükleniyor ve yaklaşık iki hafta içinde paramparça olabilir. Beni seçebilirsiniz benim uygun kişi olmadığımı düşünebilirsiniz ama ben bu işin adamıyım.” (Bethune, 1998).

Gordon Bethune şirketin başına geçmek için yönetim kurulu üyeleriyle yapmış olduğu konuşmasından, kendinden emin ve kararlı tutumu ile özgüveni yüksek biri olduğunu bize göstermektedir.

“Kaptan bendim. Kaptan pilot koltuğuna oturmıştım. Bu benim uçağımı ve onu uçuracaktım. Fırsat önümdeydi (Bethune, 1998)”.

Havayolu işletmesini bir uçağa benzeten Gordon Bethune yöneticiliğe kabul edildikten sonra kendini pilot olarak nitelendirmiş ve o uçağı uçuracağından emin ifadelerine yer vermiştir yani şirketi tamamen zarardan kurtarıp iyi bir şekilde yöneteceğinden emin ifadeleri onun özgüvenine gönderme yapmaktadır.

Çalışanlarımız bütün bu faaliyetlerden iki ders çıkarttı. Bir yandan, yapılması gerekenler konusunda utangaç davranmayacaktık. Ya istihdamı ve hatları azaltıp, çalışanlarımızın duyguları açısından bir maliyet ödeyecektik, ya da zor kararlar almayı reddedip, onlara şirin yeni yönetim ekibi olarak görünmeye devam ederek işimizin korkunç sonuçlara gitmesini seyredecektik. Onlara bu şirketin kurtarılmasının zorunlu olduğunu söylediğimde palavra atmıyorduk. Bu işleri yapmanın ve yapmamanın maliyetini değerlendirmiştik ve mantıklı kararlar almıştık (Bethune, 1998).

Yeni yönetim ekibi olarak ifadelerindeki kararlılığı ve kendinden emin duruşu ile kararlarının mantıklı olduğuna dair inancı Gordon Bethune'un özgüveni yüksek olduğu konusunda çıkarım yapabilmemizi sağlamaktadır.

Yeterli sayıda görevli, işlerini destekleyebilecek daha iyi sistemler ve otomatik yanıtlanabilecek soruların devreden çıkarılması sonucunda Continental'in rezervasyon görevlileri çok kısa bir sürede sektörün en hızlıları haline geldiler. Bunu denemek isterseniz gerçek olduğunu göreceksiniz: beş ayrı havayolu şirketini arayın, size garanti ediyorum ki, telefonunuza en hızlı cevap verecek olan biz olacağız. Paranızı bize harcamanızı istiyoruz (Bethune, 1998).

Rezervasyon sistemindeki görevlilerin çalışmalarından aldığı güven ve güç ile yapılan işin süresi hakkındaki ifadeleri karakter olarak özgüveninin yüksek oluşuyla ilgili bilgi vermektedir.

“Sanırım benim takımında olmak isteyeceksiniz ve bu zaten savaşın yarısını kazanmak demektir. Çok basit bir nedenle iyi bir liderim: herkesin kaybetmekten çok kazanmayı sevdiğini biliyorum. Herkes katkı koymak için bir şansa sahip olmak ister (Bethune, 1998)”.

Bildiği şeyden emin olan ve kendi liderliğine dair duyduğu güven ile aynı takımda olanların, daha savaş başlamadan savaşın yarısını kazanmış olduklarını iddia eden sözleri onun ne kadar özgüvenli olduğunun göstergesidir.

“Ben ise “Efendim eğer bütçe sorun olmayacaksa ben sizin için bu problemi çözerim” dedim. Bana çözmemi söyledi. Bunun üzerine servis sağlayıcıyı aradım ve uzun dönem için tamire bırakılmış motorlardan sekizini alabilir miyiz? Diye sordum. “Memnuniyetle” dedi. Bir uçuş bile kaçırmadık (Bethune, 1998)”.

Uçakların motor sorunu ile ilgili problemin çözülmesi konusundaki isteği ve kendinden emin duruşu özgüven sahibi birisi olduğunu göstermektedir.

“Bir kere daha bir şeyler hakkında sadece konuşabilecek değil, onları yapabilecek birisi olduğum için çağırılmıştım (Bethune, 1998)”.

Çağırılma nedeninin iş bitirici yapısı ile ilgili olduğu konusundaki eminliği Gordon Bethune'un özgüveni hakkında fikir vermektedir.

- **Yetki ve Sorumluluk Devreden**

Onlara bu esasları kullanarak ne yapılması gerektiğini siz düşünün ve bütünüyle saçma bir şey yapmadığınız takdirde Houston'dan laf işitmek diye bir kaygınız olmasın, diyoruz. Houston

yalnızca işinizi yapmanızı istiyor. Houston yardıma ihtiyaç duymadığınız sürece sizi kendi başınıza bırakıyor (Bethune, 1998).

Çalışanlara sınırlar dâhilinde kendi kararlarını verme hakkı sunması, herhangi bir durumda sorun yaşamayacaklarını bildirmesi ve yardıma ihtiyaç duymadıkları sürece bağımsız olduklarını söylemesi Gordon Bethune'un yetki ve sorumluluklarını devreden bir lider olduğuna dair bize fikir vermektedir.

Sonunda elde ettiğim 10 günlük yönetim kurulu başkanlığımdan önce yaptığım işlerden biri, seyahat acentaları için uçuş rezervasyonu yapmakta kullandığımız bilgisayar rezervasyon sistemimizi sağlayan firmaya bağlı bir şirket olan ve System One'da çalışan Bonnie Reitz'i işe almak olmuştuk. Onu işe satış ve dağıtımdan sorumlu kıdemli genel müdür yardımcısı olarak almıştık (Bethune, 1998).

Bu seleflerin tarafından düşünülmemiş bir şey değildi, ama havayolu içindeki kültürü değiştirmekte olduğumuzdan, değişiklikleri fiilen uygulayabilirdik. Satın alma ve malzeme servislerimizden sorumlu kıdemli genel müdür yardımcısı Jun Tsuruta, para tasarrufu için çok sayıda yol buldu, gereksiz stokları sattı ve bakım için yeni kontratlar yaptı (Bethune, 1998).

Güvenebileceği birini satış ve dağıtımdan sorumlu kıdemli müdür olarak işe alması ona yeri geldiğinde sorumluluklarını ve yetkilerini devredebileceği şeklinde yorumlanabilir, satın alma ve malzeme servislerinden sorumlu kıdemli genel müdür yardımcısı Jun Tsuruta'nın uyguladığı kararlar yine Gordon Bethune'un sorumluluk ve yetki devreden bir lider olduğunu göstermektedir.

“Örneğin, artık rehberimiz eğer özel bir fiyatla ya da ücretsiz uçan birisi varsa, onu bir sonraki Continental uçağına yetiştireceğiz diyor, çünkü bu mantıklı. Ama eğer karmaşık, alışılmadık, bununla uyuşmayan bir durumla karşılaşırsanız kafanızı kullanın ve verebileceğiniz en iyi kararı verin de, diyor (Bethune, 1998)”.

“Böylece, artık işlerini yaparken sinirlenmek yerine, bir özgürlük, huzur ve güçlülük hissi duyuyorlar. İş onların işi, bunu biliyorlar ve kendilerinin yapmasını istiyoruz. Çok geçerli bir neden olmadıkça onlara verdikleri kararlar konusunda müdahale etmek istemiyoruz (Bethune, 1998)”.

Bu zor bir karardı. Sistem kontrol operatörü düşüncelerini gözden geçirmiş ve arama kararını vermişti. Bunları anlattıktan sonra, bana dönerek gözlerimin içine baktı. “Mr. Bethune, böyle şeyler olduğunda gece sizi evinizden aramamızı mı istiyorsunuz?” diye sordu. Bir an düşünüp, sonra gülümsedim. “Hayır, en iyi şeyi yapmışsınız, devam edin.” Dedim. (Bethune, 1998).

Rehberlerden sistem operatörlerine kadar tüm çalışanların el kitabına bağlı kalmaksızın kendi kararlarını vererek çalışıyor ve bilgilendirmelerini bu şekilde yapıyor olmaları Gordon Bethune'un onları yetkilendirmesi sonucu olmuştur.

Birlikte çalıştığım insanlara bunları söylüyorum: Ben uçağı uçurmak istemiyorum. Yemekleri ikram etmek de istemiyorum. Yolcuların uçaktan inmesine yardımcı olmak ve biletlerini almak istemiyorum. Bu işler için işe aldığımız ve eğittiğimiz çok iyi kadrolarımız var. Bırakın bu işleri onlar yapsınlar. Pazartesi sabahı idareciliğı insanların işlerini yapmaları için eğitime amacımızla ters düşer, aynı zamanda onları huzursuz ederek, kendilerine güvenmemeyi öğretir. Kendilerini kısıtlanmış ve sınırlanmış hissederek. Başka seçenek kalmadığında, ya kör kuralları izlerler, ya da boş verip huzursuz çalışırlar. Bunlardan hiç birini istemiyoruz (Bethune, 1998).

İnsanların işlerine karışmadan onların kendi sınırları dâhilinde karar alabilmelerine yönelik tutum ve davranışları Gordon Bethune'un sorumluluk ve yetki devreden bir lider olduğunu göstermektedir.

• **Yönetmel Beceri ve Yaklaşımı Olan**

“Greg geçen yıl şirketin yeni bir yöne ihtiyaç duyduğunu biliyordu. Çok güvendiğim biri haline geldi. Selefim ve yönetim kurulu ile yaşadıklarımdan sonra Greg'e gittim ve şirketi yönetmek için bir şansım olduğunu ve onun ortağım olmasını istediğimi söyledim (Bethune, 1998)”.

Ben “Şuna ne dersiniz,” dedim. “Sen uçağın öndeki üçte birlik kısmını yap, sen orta kısmını, ben de arkasını yapayım ve hepimiz uçak olarak düşündüğümüz şeyi yapmaya başlayalım. Dördüncü arkadaş da parçaları ayırıp birleştiresin ve böylece uçağın bir bütününe ortaya çıkaralım.” Diğer üç kişi bu fikri doğru buldu ve uçağı yapmaya başladık. Diğer üç ekip de hala ne yapabileceklerini ve nasıl yapabileceklerini tartışıyor. Biz ise uçağı yapmaya başlamıştık (Bethune, 1998).

Ekip çalışması gerektiren bir durumda, görev dağılımı yapması, ekiptekilere farklı bakış açısıyla yaklaşarak onları yönlendirmesi ve yönettiğı işin başarı ile sonuçlanması Gordon Bethune'un yönetmel anlamdaki becerisini ortaya koymaktadır.

Aslında liderlik tam da budur. Bir amir olarak gerçek işiniz, yönetim kurulu başkanı olarak benim gerçek işim insanların işlerini yapmalarına izin vermektir. Doğru ekibi oluşturmak, büyük tabloda yönü tayin etmek, bunu anlatmak ve sonra yoldan çekilmektir. Eğer çalışanların bir sorunu olursa ya da bir şeyler onları gerçekten rahatsız ediyorsa, onlara yardımcı olursunuz. “Tamam, sen işine geri dön ben senin için bu işi halledeceğim,” dersiniz. Amirlerin işi budur. Bir

amirin işi, bir liderin işi, yapılanları denetlemek değil, kolaylaştırmaktır. İşlerini yapan insanlara güvenmek zorundasınız. En güçlü liderlik budur (Bethune, 1998).

Yukarıdaki sözleriyle neredeyse liderliğin tanımını yapan Gordon Bethune'un bu düşüncelerini uyguladığı durumlar göz önüne alınırsa yönetsel bakış açısı ve becerisi hakkında yorum yapılabilir.

“Seyahat acentalarıyla rakiplerimiz gibi değil de ortaklarımız gibi çalışmaya başladığımızda, onlara karşı değil de onlarla birlikte çalıştığımızda, onlar da bize şans vermeye başladılar (Bethune, 1998)”.

Seyahat acentalarına karşı sergilemiş olduğu duruş sonucunda elde ettiği dönüt Gordon Bethune'un yönetsel anlamdaki becerisinin bir sonucudur.

“niçin bu uygulamaya geri dönmüyoruz?” dedim. Niçin yanlış yaptığımızı kabul edip, herkese uygulamayı yeniden başlatacağımızı bildiren bir özür mektubu göndermiyoruz? Uluslararası işlerden sorumlu kıdemli genel müdür yardımcımız Barry Simon bunu kabul etti. Bonnie etti. Greg Brenneman etti. Akıllı oldukları için çok para ödediğim tüm insanlar bunu kabul etti. Böylece uygulamaya geri döndük (Bethune, 1998).

Yanlış alınmış bir kararın farkına varılması sonucunda bu yanlışın düzeltilmesi için sunmuş olduğu öneri ve bu önerinin uygulanması onun farklı yaklaşımını ve yönetsel becerisini bize göstermektedir.

“Birinci nokta: Eğer bir şirket sıkıntı içindeyse, ister ayakkabı, ister saat, ister pizza, ister uçak bileti satıyor olun, durumu düzelterek insanlar, içinde bulunduğunuz işi ve insanları iyi tanıyanlar olacaktır (Bethune, 1998)”.

Sıkıntılı bir durum mevcutsa bu durumdan kurtulmanın ve başarı elde etmenin ancak işi bilen ve çalışanları iyi tanıyan kişiler aracılığıyla mümkün olabileceğini savunan Gordon Bethune bu düşüncesiyle yönetsel yaklaşımı hakkında fikir vermektedir.

Bir diğer büyük gelişme. Yanlış bilgi hiçbir şeye değmez ve yararsız bilgidен çok daha kötü olabilir, yanlış bilgilere dayanarak yanlış yapmanıza yol açar. Zamanında gelen doğru bilgi onlara dayanarak karar vermenize yardımcı olur. Bu değerli bir şeydir ve tabii ki, uzun vadede, onu elde etmek için yerleştirdiğimiz sisteme harcadığımız paraya fazlasıyla değer (Bethune, 1998).

Bilginin önemi konusundaki ifadeleri, hatalardan alıkoyabilecek bilgi akışı sisteminin oluşturulmasını destekleyen ve bu konuda maliyetlerin göz ardı edilebileceğini

savunan yaklaşımıyla Gordon Bethune'un yönetsel anlamda bir becerisi olduğu şeklinde yorumlanabilir.

“Eğer bir günlük rapor tahminlerle uyuşmuyorsa, durumu yeniden ele almanız gerekmez, ama eğer bir haftalık rapor tahminlerden önemli ölçüde farklıysa, tahminlerinizi gözden geçirmeniz gerekebilir. Ya bu bir aylık raporda olursa? Mutlaka tahminlerinizi gözden geçirin (Bethune, 1998)”.

Günlük, haftalık ve aylık raporlara ilişkin tahminlerin eşleşmemesi durumunda nasıl bir yol izleneceğine yönelik yaklaşımı Gordon Bethune'un yönetsel bakış açısına dair fikir vermektedir.

Bir grubun herhangi bir grubun moralini yapamayacaklarını bildikleri bir görev vermek kadar hiçbir şey bozamaz. İşletmedeki insanlara 30 dakika sürecek bir bakım işlemini 10 dakika da yapmalarını söyleyin, bölümde çalışanların hepsinin moralini hiç çaba harcamadan bozarsınız. Diğer yandan, onları uçuş planlamasına katarak bakımı en kısa sürede yapabilecekleri şekilde planlarsanız, onların hızla, bakımı zamanında yapma fikrine bütünüyle sahip çıktıklarını görürsünüz (Bethune, 1998).

Çalışanlara verilen görevlerin onlara uygun olması gerektiği yönündeki düşüncelerinden yola çıkarak Gordon Bethune'un yönetsel tarzı ve becerisine yönelik çıkarım yapılabilir.

Northwest ile nihai anlaşmaya varıldığında da aynı şeyi yaptık. Basın açıklamasıyla aynı anda personel bültenini çıkardık. Bunu çalışanlara postaladık, onlara bildiğimiz her şeyi açıkladık; tüm sorularını yanıtladık. Tüm bunların ardından hala endişeleri var olanlar, amirlerine danışabilecekler ya da durumu açıklayacak olan soru-cevap broşürlerini okuyabileceklerdi (Bethune, 1998).

“Biz çalışanlarımıza yalan söylemeye son verdik, biz onlardan bilgi saklamaya son verdik. Aslında yalan söylemekle ilgili olarak üç altın kural vardır: Asla doktoruna yalan söyleme. Asla avukatına yalan söyleme. Ve asla çalışanlarına yalan söyleme (Bethune, 1998)”.

Böylece hergün çalışanlarımızın bizim bildiklerimizin aynıyla bilgilenmelerini sağlarız. Çalışanlarımız ne yaptıklarıyla ilgili güncel verilere sürekli ulaşabileceklerini bilirler. Bu bilgilerin nerede olduğunu bilirler bunlar dinlenme odasındaki bülten panosundadır. Eğer bir personel odasının gider de güncellenmemiş bir bülten panosu görürsem, ortalığı ayağa kaldırım. Eğer bir bülten panosu güncellenmemişse hiçbir kıymeti yoktur ve bu işi ihmal eden oradaki amir bu şirkette nasıl çalıştığımız konusunda püf noktasını gözden kaçırmaktadır (Bethune, 1998).

Gordon Bethune'un kriz durumlarında çalışanlara karşı şeffaf olması ve onlara karşı dürüst bir yaklaşım izleyerek bilgilendirmesi, ayrıca sadece kriz durumlarında değil normal zamanlarda da çalışanların bilgilendirilmesi konusunda dikkatli davranması yönetsel yaklaşımı ve yönetim becerisi hakkında fikir vermektedir.

Başımı salladım. Toplantıdaki herkes güldü ve dedim ki "Bak, yanıt hayır. Ama evet olsaydı zaten size söylemiş olurdu. Sizlere her şeyi her hafta anlatıyorum. Her allahın günü size bu havayoluyla ilgili her şeyi anlatıyoruz. Eğer bir şeyi duymamışsanız, bilin ki hayır o şey olmuyordur." Onu azarlamadım. İnsanların akıllarından geçen soruları güven içinde sorabilmelerini sağlamak önemlidir. Her şeye karşı çalışanlarımızın pek çoğunun şu gerçeği artık bildiğini düşünüyorum: Eğer onları, işlerini ve şirketi etkileyecek bir şey varsa, onlara bunu anlatırız (Bethune, 1998).

Çalışanların yöneticilere güvenmesini sağlaması ve bu konuda onlarla olan iletişimlerine dikkat etmesi Gordon Bethune'un yönetsel becerileri hakkında çıkarım yapmamızı sağlamaktadır.

"Ölçme işinin temel önemi, neyi kontrol edip, neyi edemeyeceğimizi tam olarak kavramamıza olanak tanımasıdır. O zaman kontrol edebildiğimizi düzeltir, kontrol edemediğimizi değiştirir veya bağlantısız hale getiririz. Ölçümler sayesinde zamanımızı ve enerjimizi neye harcayacağımızı biliriz (Bethune, 1998)".

Yönetimin bileşenlerinden kontrol etme ve ölçme konusundaki görüşleri onun yönetsel yaklaşımı hakkında fikir vermektedir.

- **Motive Edici**

"İnsanların değişim için motivasyona ihtiyacı vardı ve onları yalnızca buna direnmelerinin sonuçlarını anlatarak motive edebildiniz (Bethune, 1998)".

Gordon Bethune çalışanların değişime karşı çıkmaları durumunda karşılaşılabilecek sonuçların izahını yaparak onları motive etme yolunu tercih etmiştir.

"Uçaklarımızın gideceği yere zamanında, bagajlarla birlikte ulaşmasını istiyorduk, bu nedenle gecikmesiz varış yüzdesini ölçüp, bu yüzde havayollarının yarısının üzerine çıktığında çalışanlarımızı ayda 65 dolar ikramiye vererek ödüllendirmeye karar verdik (Bethune, 1998)".

Çalışanlarımıza uçaklar müşterilerimizin istediği gibi yere zamanında inerse, fazladan para ödeyeceğimizi söyledik. Onlara özel olarak her ay zamanında varış yüzdemizin bizi ülke çapında ilk beş havayolu şirketi içinde olmamıza yetecek kadar iyi olması gerektiğini anlattık,

Ulaştırma Bakanlığı rakamlarına göre, bu takdirde her çalışan fazladan 65 dolar alacaktı. Müşteriler kazanırsa, çalışanlarda kazanacaktı (Bethune, 1998).

“Bir başka değişle, para harcayarak tasarruf edecektik ya da öğrendiğimiz gibi, başarılı olmak için nasıl motive etmek gerekiyorsa, öyle motive ederek tasarruf edecektik (Bethune, 1998)”.

“Bu 5 milyon doların yarısı civarında bir parayı çalışanlarımıza verin ve bir yandan ürününüzü geliştirirken, diğer yandan çalışanlarınıza da daha iyi sahip çıkmış olun, onları teşvik ederken, gelişmeye devam edin. Kazanırsınız: müşteriler kazanır; çalışanlar kazanır (Bethune, 1998)”.

Çalışanları motive etmenin en iyi yollarından birisi ödüllendirmedir. Bu ödüllendirmeyi maddi anlamda kullanmak çok daha etkili bir yöntemdir. Dolayısıyla motivasyon amaçlı 65 dolarlık ikramiye ödenmesine karar verilmiştir.

TCB’den herhangi bir şey isteyemeyeceğimiz açıktı. Fakat oraya gittim ve esas olarak, “Bizimle çalıştığınız için teşekkür ederiz, bunu takdirle karşılıyoruz ve bundan sonra hizmetimizi daha da iyileştirerek, bizimle uçmanızdan dolayı sizi daha da memnun edeceğiz,” dedim. March Shapiro bana, “Gordon, yaklaşık 8 yıldır buradayım ama büroma yalnızca beni memnun etmek için, hiçbir şey talep etmeden kendileriyle çalıştığımız için teşekkür eden ilk kişi sensin,” dedi. Bende “Marc, belki de daha önce iyi çalışmamamızın nedeni buydu,” dedim (Bethune, 1998).

Tüm çalışanlarımıza ve yönetici arkadaşlarımıza Continental’in yönünü değiştirmeye ve kurtarmaya yardımcı oldukları için teşekkür ettiğimde, Boeing’den iki kişiye, Ron Woodard ve arkadaşı Phil Condit’e bu kriz sırasında bizimle çalışan düzinelerce şirketin yöneticileri, finansman müdürleri ve yönetim kurulu üyelerinin yanısıra teşekkürün önemli bir bölmesini yöneltirim onlarsız yapamazdık (Bethune, 1998).

Motivasyonun öneminin farkında olan Gordon Bethune sadece birkaç sözle insanlar üzerinde etki bırakabilmiştir.

1 Temmuz’da ücret düzeylerini söz verdiğimizden altı ay önce düzelttik, çünkü mali durumumuz çok hızlı iyileşti. Hala kara geçememiştik ama geçeceğimizi biliyorduk. Bu nedenle hedefimize ulaşınca kadar beklemek yerine, hemen ücretleri arttırdık. Başaracağımızı biliyorduk ve herkesin bundan mümkün olduğunca çabuk yararlanmasını istedik. Böylece çalışanlarımız bir şey daha öğrenmiş oldular: Onlar ilk sıradaydı, onları hep ilk sıraya koyacaktık (Bethune, 1998).

Çalışanları her şeyden önde tuttuklarının mesajını vermek ve onları motive etmek adına verilecek olan ikramiye ödülünü vaktinden çok daha erken vermiş olmaları onlara inandıklarını hissettirmiş ve motive etmiştir.

“Aralık 1995’deki ödemenin de kuşkusuz kalanları ikna ettiğini düşünüyorum. Onlara 65 dolar ödeme sözü vermiştik ama 100 dolar ödedik (Bethune, 1998)”.

Çalışanların motive olmalarını hızlandırmak ve daha yüksek bir motivasyonla daha iyi bir başarı dönütü almak amacıyla verilecek olan 65 dolarlık ikramiyeyi 100 dolar olarak ödemişlerdir.

“Sonra, çalıştığı herkese, “Biliyor musunuz ne oldu? Gordon’a yazdığınızda, size bizzat yanıt veriyor!” diye anlattı. Bir süre sonra, eğer biri arayıp ben Gordon Bethune dese, bunun olacağı dedikodusu kulaktan kulağa yayıldı (Bethune, 1998)”.

Çalışanlarla bizzat iletişim kurması çalışanlar için önemli bir motivasyon nedeni olmuştur.

“Önemli olan, o oyuncunun kazanmayı istemesi için ne yapılacağını tespit etmenizdir. Onu neyin motive edeceğini bulmanız gerekir. Bu insanlarla ilgili bir konudur, işin özellikleriyle ilgili değil. İnsanları motive etmeniz gerekir ve bunun anlamı onları çalışmaya teşvik etmektir (Bethune, 1998)”.

Yukarıdaki ifadeleri Gordon Bethune’un motivasyona ne kadar önem verdiğini ve buna yönelik davrandığını göstermektedir.

Bir mektup aldığımında yolculara yorumları için teşekkür eden bir not yazıyorum. Mektubun bir kopyasını övgülerin altı çizilmiş bir şekilde, yanına işini iyi yapmış olmasından dolayı teşekkür içeren kendi el yazımıyla yazılmış bir not ekleyerek ilgili personele gönderirim. Pozitif yaklaşımlar birbirini besler (Bethune, 1998).

Gordon Bethune çalışanları olumlu yönde etkileyecek dönütlerin onları motive edeceğini ve onların da motive olmasının birbirini etkileyeceğini düşünmektedir.

“Belki bunu en görünür biçimde sesli mesaj aracılığıyla yaptım. Her Cuma çalışanlara 800’lü numaralarla arayıp dinleyebilecekleri ve şirkette neler olduğunu öğrenebilecekleri sesli mesajlar aracılığıyla hitap ettim. Dört yıldan beri bunu her hafta yapıyorum (Bethune, 1998)”.

Çalışanlara kendi sesiyle doğrudan sesli mesajlar göndermesi çalışanların motivasyonunu yükseltecek bir yaklaşımdır.

- **Vizyon Sahibi**

“Değişim istiyorsanız, güçlü bir lidere sahip olmanız gerekir, en üst kademede değişimi bütünüyle gözle görünür biçimde başlatan tanımlı birisi. Değişim bir komite ya da büro tarafından yapılmaz. Bir kişi tarafından yapılmak zorundadır (Bethune, 1998)”.

Gordon Bethune farklı yaklaşımları ve düşünceleriyle vizyon sahibi olduğunu bize göstermektedir. Değişimin anahtarının güçlü bir liderle mümkün olacağını savunmaktadır.

“Yani, eğer Southwest ucuz bir havayolu şirketi işletip para kazanabiliyorsa, bizim de kendi ucuz havayolu şirketimizi çalıştırmaya başlamamız gerekiyordu. Yaptığımız bu oldu. Continental Lite adını verdiğimiz bir ürün icat ettik ve onu tanımladık (Bethune, 1998)”.

Rakip bir havayolu işletmesinin uyguladığı stratejinin kendilerine uyarlanması konusundaki yaklaşımı Gordon Bethune’un vizyon sahibi biri olduğuna örnek gösterilebilir.

Bu Cadillac satmamamız gerektiği anlamına gelmez. Fakat Cadillac’ları onu isteyen insanlara, Chevrolet’leri de onu isteyenlere satacağız. Eğer Chevrolet’inizi işe gidip gelmek için onu almak isteyen insanlara pazarlıyorsanız, içini Cadillac’ın sahip olduğu şeylerle doldurup onu Cadillac kadar pahalı bir şey haline getirmeyin, bu nedenle batıp, parçalanmayın (Bethune, 1998).

Yukarıdaki ifadeleriyle Gordon Bethune’un ürün geliştirme ve pazarlama alanındaki vizyonu açıktır.

“Yapmamız gereken ilk şey bizi doğrudan Kazanmak İçin Uçun programına götürüyor: Size para kaybettiren şeyleri yapmaktan vazgeçin (Bethune, 1998)”.

Kazanmak için Uçun adlı programın başlatılması konusundaki yaklaşımı onun vizyon sahibi biri olduğunun göstergesidir.

Bu ayrıca ne zaman “Atılım Programından” bahsetsek, aynı şekilde konuşmamızın da sebebidir. Planın dört unsuru –Kazanmak için uç, Geleceği finanse et, Güvenilirliği gerçekliğe dönüştür ve Ortak çalış- ister toplantılarda tartışsınlar, ister bülten panolarına asılsınlar, isterse de şirket yayınlarında gözüksünler her zaman aynı sırada ortaya konur. “Atılım Programımızın” bu dört unsurunu uykusunda bile unutabilen hiçbir çalışanımız herhalde yoktur (Bethune, 1998).

Atılım programı Gordon Bethune ve ekibinin vizyon sahibi olduklarının en net göstergelerinden biridir.

Bunlara ek olarak yönetim, ürünler, çalışma ortamı, pazarlama, geliştirme ve değişim konusundaki tüm ifadeleri Gordon Bethune'un vizyonu hakkında fikir vermektedir.

“Daha iyi bilgi, daha büyük anlayış, daha fazla denetim, daha iyi kararlar (Bethune, 1998)”.

“Havayolumuzun temel ürününden söz ettiğimizde bu en önemli soru haline gelir. Sanırım Continental’de en sonunda “Biliyor musunuz? Vadiye ambulans koymak budalalıktır. Neye malolursa olsun yolu düzeltmeliyiz ve yapılacak tek şey budur,” diyen adam bendim (Bethune, 1998)”.

“Biz bir havayoluyduk. Temiz, emniyetli ve güvenilir olmamız gerekiyordu. Uçaklarımız zamanında kalkıp zamanında inmeliydi (Bethune, 1998)”.

“Çalışanlar için geçerli olan tabii ki yolcular için daima geçerli olur (Bethune, 1998)”.

“A.B.D. Ulaştırma Bakanlığına gidecek şikayetleri tahmin edebiliyorduk ve bunlar yayınlanan istatistiklerle bizi öldürecek, itibarımızı zedeleyecekti, bu nedenle şikayetler bize gelmeliydi. Çoğu bize geldi (Bethune, 1998)”.

Pilotların memnun olup, kapı görevlilerinin olmaması, ya da bagaj görevlilerinin ikramiye alıp, rezervasyon görevlilerinin almaması veya tamircilerin ödüllendirilmesi ve muhasebede çalışanların işe zorla gelmesi ya da üst düzey yöneticiler evlerine üzerine dolar işareti olan büyük bez çantalarla giderken, uçuş görevlilerinin ücretlerinin düşürülmesi, bizim için iyi şeyler değildi. Bu tür şeyler iç huzursuzluğa, mutsuzluğa ve sonunda kötü performansa yol açar. Herkesin kazanması gerekiyordu, yoksa Continental başarılı bir biçimde uçamazdı (Bethune, 1998).

“Hiç kimse sefil olmak için istemez. Hiç kimse sefil olmaktan veya birisinden kötü muamele görmekten hoşlanmaz. Bu Harvard İşletme Okulu’yla ilgili bir konu değil insan olmakla ilgili bir konu. Bu nedenle, yönetim felsefemizin en önemli noktalarından birisi, birbirimize değer verme ve saygı duymaya başlama zamanı olduğudur (Bethune, 1998)”.

“Bu sürekli çabaların hiç biri durdurulmamalıdır. Farklı yönlerin her biriyle ilgili çabalar da durdurulmamalıdır çünkü bunların hepsi bütünlükle ilişkilidir (Bethune, 1998)”.

“Bu, belki de var olan en önemli yönetim ilkesini açıklayabilmek için düşündüğüm en basit yöntemdi: Ölçtüğünüz ve ödüllendirdiğiniz zaman karşılığını alırsınız. Daha da basit biçimiyle ölçülen şeyler yapılırdı (Bethune, 1998)”.

“Başarının doğru tanımına ulaştıktan sonra, mutlaka doğru ölçüleri bulmanız gerekir (Bethune, 1998)”.

Çalışanlar da futbol oyuncularını ya da askerler herhangi bir grup gibi, kendilerine yol gösterecek birisine ihtiyaç duyarlar. Bu insan doğasının gereğidir. Ama onlara yol gösterdiğinizde, onlara iyi davrandığınızda ve bu kitapta yazan her şeyi yerine getirdiğinizde onlarla dürüstçe iletişim kurup, işlerine yardımcı olduğunuzda, inanabilecekleri ve ulaşabilecekleri hedefler koyduğunuzda ve çalışmalarını karşılığında onları ödüllendirdiğinizde er ya da geç sizi her yerde izleyeceklerdir, siz onlara kendilerine inanmayı öğretmiş olacaksınız ve onların istediği de budur (Bethune, 1998).

- **Öğrenmeye Açık**

Tabii ki yalnızca bir partiyle yetinmedik. Her yerde özür diledik. Üst düzey yöneticilerimizin her biri (genel müdür yardımcılarında bana kadar tüm yöneticiler) arayabilecekleri müşterilerin listesini aldılar ve özür dilediler. Aradık, özür diledik, onlara yeni yönelimlerimizi anlattık önerilerini istedik (Bethune, 1998).

Geçmişte yapılmış bir hatadan dolayı bozulan ilişkilerini tekrar düzeltmek için görüşen Gordon Bethune ve ekibi görüştükleri müşterilerden ve tedarikçilerden öneriler istemişlerdir. Öğrenmeye açık biri olmasaydı görüşebilir ama önerilere ve taleplere kendini kapatabilirdi.

Bunları bilmiyordum ve beni bilgilendirdiği için teşekkür ettim. Bu halıya kıvrılabileceğimiz bir durum değildi; her şeyin kötü olduğunu biliyorduk. Şimdi her şeyin olabilecek en kötü durumda olduğunu öğrenmiştik. Bundan hoşlanmadım ama durumu bilmemektense, öğrenmiş olmaktan memnun oldum (Bethune, 1998).

Bir konu hakkında bilgilendirmek daima iyidir düşüncesinden hareketle öğrenmiş olduğu olumsuz bir konu hakkında bilgilendirilmekten duyduğu memnuniyeti ifade etmektedir.

Önerileri ve yeni fikirleri dinlemesi sonrasında onları değerlendirmesi öğrenmeye açık olmanın bir belirtisi olarak kabul edilebilir. Ayrıca Gordon Bethune ifadelerinde her zaman öğrendiğini, öğretildiğini, ders aldığını ifade etmektedir. Bunları yaşamış olduğu kadar ifade edebilmesi de onun öğrenmeye açıklığının bir diğer göstergesi olarak değerlendirilebilir. Aşağıdaki ifadeler bunlara birer örnektir.

“Greg iki alternatif önerdi. Bizim çapımızda hiç bir şirketin kendisini kurtaramadığı üçüncü bir iflas işlemine başlamak, ya da büyük alacaklarımızla hemen ve sessiz bir biçimde yeni görüşmeler yapmak. Bu bize biraz şans verebilirdi (Bethune, 1998)”.

Yönetimi ele aldıktan ve mali projeksiyonlarımıza olan bütün güvenimi kaybettikten kısa bir süre sonra yönetim kurulu sekreterine ülkedeki en iyi mali işler müdürünün kim olduğunu sordum. O da California'da bir bankada çalışan Larry Kellner olduğunu söyledi. Uçakla California'ya gittik, ona hikayemizi anlattık ve bizimle çalışmaya ikna ettik, iyi bir maaş ve daha da önemlisi şirketimiz daha iyi çalışıp bu parayı tasarruf ettiğinde hisse senedi sahibi olma seçeneği sunduk. İşe başladıktan kısa bir süre sonra, bir gün odama geldi ve az miktarda para karşılığında yakıt stoku yapma fikrini anlattı, böylece hiçbir zaman belirli bir miktarın üzerinde artış göstermeyen ham petrol(jet yakıtının kaynağı) maliyetimizi garanti edecektik (Bethune, 1998).

“Her şeyi ölçüp yönettiğimiz için performansımızın düştüğünü çok hızlı öğrendik. Bu gözümüzden kaçamazdı çünkü bir hata yaptığımızı bir ay içinde öğreniyorduk (Bethune, 1998)”.

“Anımsadığım ilk iş dersimi annemden almıştım. Ve onu geçenlerde Washington'a uğradığımda uyguladım (Bethune, 1998)”.

Ayrıca bana kontrol etmeyi öğretti. Oldukça agresif biriydim, onun sahip olduğu deneyim ve inceliğe sahip değildim. İnsanların üstüne basmadan nasıl rekabet edileceğini bana o öğretti. Paylaşıcılığın yolunu hasımlıktan daha etkili biçimde nasıl açabileceğini o öğretti bana. Ne zaman esneyeceğimi, ne zaman sertleşeceğimi o öğretti (Bethune, 1998).

“Referanslardan bahsetmek babamdan öğrendiğim ve şu ana kadar sözünü etmediğim bir derstir. Bahsettiğim gibi babam pilottu ve uçuşla ilgili temel bilgileri bana o öğretmişti (Bethune, 1998)”.

“Ben yirminci katta olmayı seviyorum. Gerçekten seviyorum. Oraya gelebilmek için çok çalıştım ve yolda pek çok şey öğrendim (Bethune, 1998)”.

• Kararlı

Continental'in lidere ihtiyacı vardı. Yönetim kurulu başkanı olmasam bile, en büyük sorunların bazılarını çözmek için gereken değişiklikleri yapmama izin verecek ölçüde denetim gücüne ihtiyacım vardı. İnsanların içinde çalıştığı ortamı değiştirme yetkisi olmaksızın şirketin işletme bütünlüğünü onarmam isteniyordu ve bu koşullarda bu işi yapmak olanaksızdı. Değişim bu şekilde olmaz. Bu nedenle yönetim kurul başkanına ve yönetim kurulu pazarlama ve bilet fiyatlandırma bölümlerinin denetimini, ürünün sunulma yöntemini denetleyemediğim takdirde havayolunun işleyiş yöntemini değiştiremezdim, bana verdikleri takdirde kalabileceğimi söyledim. Continental kalmamı istediğinden, tarife düzenlemesi, pazarlama ve ürün fiyatlandırma üzerinde denetimi elde ettim (Bethune, 1998).

Yetkilerinin arttırılması dâhilinde ancak değişimi sağlayabileceğine inanan Gordon Bethune bu konudaki kararlı tutumuyla yönetim kurulu karşısında bu yetkileri elde etmiştir.

“Anlaşmaya aracılık edenler sorunlara bakarlar ve imzalanacak anlaşmayı düşünürler. Bir arkadaşımın sık sık söylediği gibi, eğer siz çekişseniz, her şey çividir. Anlaşma araçlarına göre çözüm daima daha fazla anlaşmadır (Bethune, 1998)”.

Anlaşma şartlarına göre kendi beklenti ve çıkarlarınız doğrultusunda daima alternatiflerle hareket edilmesi gerektiğine inanan Bethune bu düşüncesiyle kararlılığını göstermektedir.

“Bu işi senin devralmanı istiyoruz ama bir yönetim kurulu başkanımız olmayacak dediler. Ben bir kez daha bunun yararı olmayacağını söyledim. İş istiyordum, sorumluluğu da istiyordum, ama hiçbir geleceği olmayan bir tür ara konumda bulunmak istemiyordum (Bethune, 1998)”.

Yönetim kurulu başkanı olmaksızın çalışmasını ve şirketi yönetmesini teklif eden yönetim kurulu karşısındaki net ve kararlı duruşuyla onun kararlı birisi olduğu anlaşılabilir.

Pazarlama ve finansman reorganizasyon yapan çoğu kişinin durakladığı yer burasıdır. Fakat Greg ve ben devam ettik. Pazarlama ve finansmanla ilgili sorunlarımızın asıl nedeni mutsuz olan çalışanlarımızın kalitesiz ürün yaratmalarıydı. Bu nedenle bir sonraki ve temel adım, devam etmek ve ürünü iyileştirmek için gereken planları yapmak, ürünümüzü guru duyabileceğimiz bir hale getirmek ve Continental'deki kültürü değiştirerek çalışanlara her gün işe gelmekten zevk almalarını sağlamaktır (Bethune, 1998).

Ortam öylesine kötüydü ki, pazarlama stratejileri, finansman planları ve güvenilirlik teşviklerinden bağımsız olarak, Continental'in işlemlerinde insanlara yönelik davranışları değiştirmedikimiz ve onları birlikte çalışmaya sevk edemediğimiz sürece herhangi bir gelişme olması mümkün değildi. Hiçbir işte ekip çalışması olmaksızın başarılı olamazsınız. Bir futbol takımı birlikte çalışmazsa başarılı olamaz; üyeleri birbiri ile kavga eden bir ailenin başarılı olması mümkün değildir. Hiçbir grup ekip üyeleri birbiriyle çalışmak yerine birbirlerine karşı çalışırsa başarılı olamaz. Eğer kuruluşun içinde yenenler ve yenilenler varsa, dışarıdaki rakiplerinizi yenmeye odaklanamazsınız. Dışarıdaki rakiplerinizi yenmeli ve kendi çalışanlarınızı bu başarıları için ödüllendirmelisiniz (Bethune, 1998).

Değişim ve yenileme çalışmaları yapan çoğu kişinin takıldığı yerin pazarlama ve finansman bölümleri olduğunu ifade eden Bethune ve ekibi burada diğerlerinden farklı olarak pes etmemiş ve kararlılıkla devam ederek sorunun temeline inmişlerdir.

Arkada durup günlük giysi günleri konusunda biraz gürültü çıkartmam gerektiği doğruydü. Bazı yöneticiler kendi bölümlerinin eski giyim kurallarına bağlı kalması gerektiğine karar verdiler. Ben de onlara gerçekten resmi giyinmek istiyorlarsa hiç kimsenin onları durdurmayacağını söyledim. Günlük giysi günleri hiçbir biçimde günlük giysi giyme zorunluluğu

değildi. Ama kendilerine bağlı olarak çalışanlara bu fırsatı vermeleri gerekiyordu, bunun tartışılmasına gerek yoktu. Bu bölümle ilgili değil, şirketle ilgili bir değişiklikti. Başka şansları yoktu: Onlara bağlı çalışanlar da Cuma günleri günlük giysi giyme seçeneğine sahip olacaktı, eğer bu konuda bir sorun çıktığını duyarsam, sonuçlar hoşlarına gitmeyebilirdi (Bethune, 1998).

Cuma günleri günlük kıyafet giyebilme kuralı getiren Gordon Bethune bazı departman yöneticilerinin buna karşı çıkması ve direnmesi sonucundaki net tavrıyla kararlı bir şekilde kendini ifade etmiş ve herkesin cuma günü günlük kıyafet giyme hakkı olduğunu ortaya koymuştur.

“Pazarlama bölümündeki insanlar Costo Rica ve Mexico plajlarına yaptığımız uçuşlarda iş kaybına uğrayacağımızı söylediler. Fakat ısrarcı oldum: “Ne istediğimi biliyorum ve şirketimizde ya da uçaklarımızda sigara içilmesini istemiyorum,” dedim. “Bu rotalarda uçuş yapan en büyük havayolu şirketi biziz ve müşteri kaybetmeyiz.” Sigara içirtmedik ve müşteri kaybetmedik (Bethune, 1998)”.

Uçaklarda sigara içilmemesi kuralı karşısında aldığı tepkilere rağmen ısrarcı davranarak kararlılığını ortaya koymuş ve iyi bir sonuç elde etmiştir.

“Geriyeye gidip, benim bulunmadığım dönemde yapılanları düzeltmezdim ama her şeyi düzeltmek için elimden gelen ne varsa yapacağımı, ilerlemek için her şeyi düzeltmeye çalışacağımı söyledim. Ona tekrar Atılım Planı’nı ve şirkete neler sağlayacağını anlattım (Bethune, 1998)”.

Değişim konusundaki kararlılığını yukarıdaki ifadesi açıkça göstermektedir.

Pilota, “Dinleyin, artık bu şirketin kaptanı benim. Biz de bunu yapmaya çalışıyoruz. Uçuyorum, bu benim uçuşum. Eğer çalışma tarzımı beğenmiyorsan, bağlantı koridoru hala orada. İstiyorsan inebilirsin. Fakat ben bu şirketi gitmesi gereken yere uçuracağım,” dedim Benim liderlik tanımım oldukça basittir. Lider büyük tabloya bakıp, “Tamam, herkes batıya gitsin!” diyen kişidir (Bethune, 1998).

Gordon Bethune’un karşılaştığı bir durum sonucunda pilot ile yaptığı konuşma onun kararlılığına örnek gösterilebilir.

“Bundan sonraki temel şey, bu yöndeki gidişimizi kalıcı kılmaktır. Çok büyük bir sorunu çözmek ve şirketin yönünü yeniden tanımlamak çok muhteşemdi. Fakat çok daha zor olan görev, bu yönde gitmeye devam etmektir. Ama gittik (Bethune, 1998)”.

Sürdürülebilirlik konusundaki düşüncesi ve yaklaşımı kararlılığına örnektir.

“Fakat daha önce söylediğim gibi, ben bir pilot olarak eğitildim. Ve bir pilot durum ne olursa olsun uçağından vazgeçmez. Bir başka şirkete geçebilirdim. Bu nedenle emekliye ayrılabilirdim. Fakat Continental’in başı beladaydı ve kontrol noktasında olan bendim (Bethune, 1998)”.

Almış olduğu eğitiminde etkisi olabileceğini anlayacağımız yukarıdaki ifadesi Gordon Bethune’un kararlı kişiliğine örnek gösterilebilir.

“İnsanlara söylediğim gibi, bu iş büyük paralarla oynanan pokere benzer ve biz kağıt oynarken gözlerimizi kırpmadık. Kırpmadık çünkü blöf yapmıyorduk. İstemek zorunda olduklarımızı istedik ve aldık (Bethune, 1998)”.

Gordon Bethune ve ekibi istedikleri şeyler konusunda kararlı davranmaları sonucu başarıya ulaşmışlardır.

“California’ya gidiyorum ve valizi oraya gidince sana geri göndereceğim. Aslında Donanma’ya katılacaktım ama 18 yaşından önce, sen izin vermeden almadıkları için otostopla California’ya gitmeye karar verdim. Herhalde orada 18 yaşına girinceye kadar çalışacak bir iş bulurum. Sonra da Donanma’ya katılırım” diye yanıtladım onu (Bethune, 1998)”.

“Ama ona, onun bedava uçuş derslerinden hiç birine katılmayacağımı söyledim. Pilot olmak istemiyordum. Söylediğim gibi bu öneriyi red ettim ve kaçarak Donanma’ya yazıldım (Bethune, 1998)”.

Donanmaya katılma isteği doğrultusunda ailesine karşı kararlı ve kesin duruşunu dile getirdiği yukarıdaki sözler Gordon Bethune’un kararlılığına bir örnektir.

Austin bu benim uçuş etabım. Eğer birisinin lisansla ilgili bir problemi çıkarsa o ben olurum ve ben sadece iki saatlik yakıtımız kalmışken hangi cehennemde olduğumuzu öğrenmek istiyorum,” dedim. Sonunda acil arama kodu olan 7700 aradık ve feryat ettik. En yakın havaalanının nerede olduğunu öğrendik (Bethune, 1998).

Arkadaşıyla yapmış olduğu bir uçuşta izinsiz uçtukları için acil arama yapmayı istemeyen arkadaşına karşı kararlı duruşuyla o aramayı gerçekleştirmiştir.

“O yüzden bunu yapmayı planladım ama bir şirket komitesi toplantısında konu kapatıldı. Bu iş için feryat ettim ve bana bunu bir daha gündeme getirmemem söylendi. Bunu geniş toplantılarda patronumun canını sıkacak şekilde iki kere daha önerdim (Bethune, 1998).

Daha öncesinde kabul edilmemesine rağmen konuda ısrarcı olup tekrar gündeme getiren Gordon Bethune kararlı kişiliğini ortaya koymaktadır.

- **Yenilikçi**

“Şubat 1994’de genel müdür ve işletme bölümü başkanı olarak Continental Airlines’a geldiğimde, hızla değişim için gereken en önemli derslerden birini hatırladım (Bethune, 1998)”.

Gordon Bethune şirkete gelmesiyle birlikte hızlı bir değişim planlamaktaydı dolayısıyla yenilikçi yönü ilk zamanlardaki yaklaşımından anlaşılabilir.

“Bu nedenle şirketi yönetmeye başladığım gün, kapıları açtım. Çalışanlarımdan korkmuyordum ve herkesin bunu bilmesini istiyordum. Kapıları açtım ve kapanmaması için altlarına takoz sıkıştırdım. On yıldır ilk kez burada gerçekten iş yapmaya açık hale geliyorduk (Bethune, 1998)”.

Gordon Bethune şirketin yönetimine geçtiğinde yapmış olduğu ilk yenilik yönetim dairesinin kapılarını açtırması olmuştur.

Yapabileceğimiz herhangi bir mali planın en korkutucu yanlarından biri korkunç sistemlere sahip olmamızdır, bu nedenle günlük temelde ne kadar para kazandığımız ya da kaybettiğimiz konusunda çok az bilgimiz olur. Bizim ölçüğümüzdeki diğer kuruluşlarla kıyaslandığında nakit ve gelir akış tahmin sistemlerimiz Taş Devri’nden kalmıştı. Bu programların güncellenmesi ve geliştirilmesinin maliyetlerini tespit ettik ve daha sonra gerçekçi bir biçimde ne olup bittiğini bilmenin bize ne kazandıracağını hesapladık (Bethune, 1998).

Nakit ve gelir akışı tahmin sistemlerinin yenilenmesi için yapmış olduğu çalışma yenilikçi biri olduğunun örneğidir.

“Hemen yaptığımız bir diğer şey ise size önemsiz görünebilir ama günlük elbise giyme günleri teşkil etmektir. Bu, yöneticilerle çalışanlar arasındaki farkları bazılarını gidermek ve aradaki mücadeleyi azaltmak için çok iyi bir yöntemdir (Bethune, 1998)”.

Daha önce şirkette uygulanmamış bir yenilik olan günlük kıyafet giyme günlerini düzenlemişlerdir.

“Başkan benim ve böyle değilmiş gibi görünmeye çalışmıyorum. Söylediğim gibi yaptığım ilk iş üst yönetim dairesinin kapılarını açmaktır. Herkesin şunu bilmesini istedim: Eski yönetim kurulu başkanı gitti. Artık sorumluluk Gordon ve yeni ekibinde ve her şey değişecek (Bethune, 1998)”.

Yukarıdaki sözleriyle her şeyin değişeceğini ve yenilikler getireceğinin mesajını veren Gordon Bethune yenilikçi biri olduğunu göstermektedir.

Ancak kapıları açmak yeterli değildi. Uzun süredir buraya alınmayan çalışanları bu kata çekmeliydik. Bu nedenle açık ziyaret günleri yaptık. Genel merkezin yirminci katını görmek isteyen herhangi bir çalışanı ayın son işgünü davet edecek, onu katta gezdirecek, benimle görüşmesini sağlayacaktık. Onlara yiyecek ve içki ikram edecektik ve onların ziyarete geldiğini görmek çok keyifli olacaktı. Bir zamanlar kilitli olan kapılardan çekingen bir biçimde adım attıkları anda her şey değişecekti (Bethune, 1998).

Gordon Bethune'un isteği üzerine davetlilerle kişisel olarak ilgilenilecek açık ziyaret günleri düzenlenmiştir.

Üst yönetim dairesinin kapılarını açtıktan hemen sonra bir grup çalışanla birlikte bu el kitaplarının bir kısmını aldık ve park yerine giderek çalışanlarla birlikte el kitaplarını yaktık. Size bunu yapmaktan zevk aldıklarını söyleyebilirim. Ve alan çalışanlarımızın kendi kararlarını vermelerini istediğimizi, katı bir el kitabı kullanmalarına gerek olmadığını söyledik. Çalışanlara alışık olmadıkları bir durumla karşılaştıklarında müşteriler ve şirket için doğru olan şeyi yapmaları talimatı verildi (Bethune, 1998).

Gordon Bethune el kitaplarını bir grup çalışanla yakıp değişimin ve yenilenmenin en büyük göstergelerinden birini gözler önüne sermiştir.

Bir Continental terminalinde pencereden baktığımızda farklı görüntüye sahip çok sayıda uçak görebilirdiniz. Ben iş başına geldiğimde uçaklarımızın boyalarında tutarlı olan tek özellik hepsinin boyasının dökülmekte oluşuydu. İflasın eşiğinden geriye doğru birkaç adım attıktan sonra talimat verdim: Uçaklarımızın hepsi 1 Temmuz'a kadar yeniden boyanacaktı. İstisnasız hepsi. Boyanmamış hiçbir uçak kalmayacaktı (Bethune, 1998).

Farklı renklerde boyanmış karışık bir renk ve tasarıma sahip eski uçakların bakımının yapılması ve boyalarının yenilenmesi talimatını vermiştir. Bu düşüncesiyle Gordon Bethune'un yenilikçi bir kişiliğe sahip olduğu anlaşılabilir.

Aynı zamanda düşük fiyat stratejisini başlatmıştık, Southwest'in Arkadaşlarımızla Ücretsiz Uçun kampanyasıyla rekabet etmek için Bir Peni Öde Bir Arkadaşını Getir kampanyasını başlatmıştık, bu uygulama esasen Florida eyaleti içinde herhangi bir yere uçan yolcuların 24.50 dolar ödemesi anlamına geliyordu (Bethune, 1998).

Pazarlama alanındaki önemli bir adım olan Bir Peni Öde Bir Arkadaşını Getir kampanyası Continental için oldukça önemli bir yenilik hareketi olmuştur.

Seyahat acentalarının, belirli bir miktarda bilet sattıklarında ya da diğer hedefleri gerçekleştirdiklerinde, yalnızca uygun bir komisyon almakla yetinmeyip, teşvik edilmelerini mümkün kılacak, onlara normal olarak ödediğimizden(ve başka havayollarının ödediğinden)

yüksek gelir sağlayacak programlar oluşturduk. Onlara herkesten az ödeme yapan şirket konumundan, en çok ödeme yapan şirket konumuna geçiyorduk (Bethune, 1998).

Büyük bir değişim ve yenilenme gerçekleştiren Gordon Bethune sadece şirket içi çalışanlara yönelik değil aynı zamanda acentalar içinde önemli olan ödemelerle ilgili bir yenilik getirmiştir.

Marjinal pazarlara noktadan noktaya uçuş yapmayı durdurduk çünkü bu istikametler insanların bizden satın almayı istediği yerler değildi. Bunun yerine mola merkezlerine yoğunlaştık çünkü oralarda insanlara satın almak istedikleri hizmetleri verebiliyorduk. OnePass sistemimizi yeniden uygulamaya başladık çünkü insanlar bunu satın almak istiyorlardı. Uçaklarımıza birinci sınıf koltuklar ve yemek servisi koyduk çünkü insanlar bunları satın almak istiyorlardı. İnsanların gitmek istedikleri yerlere uçmaya başladık. Seyahat acentalarından özür diledik çünkü onlar olmaksızın ürünümüzü satamazdık. Müşterilerimizden özür diledik çünkü onları hiç neden olmaksızın ürünümüzü almaktan vazgeçirmiştik (Bethune, 1998).

Yukarıdaki ifadeleri aslında Gordon Bethune'un yapmış olduğu yeniliklerin bir kısmını sıralamaktadır.

Bir sorunla karşılaştıklarında doğrudan yardım isteyebilmelerini güvence altına almak için onlara 800 numaralı bir telefon tahsis ettik, bozulan fırın, takılan bir uçak kapısı ya da sorunlu bir bilgisayar gibi herhangi bir teknik sorun çıktığında, bu numarayı arayacaklardı. Bu sorunlarda yardımcı olmak üzere haftada yedi gün çalışan bir operasyonel yanıt ekibi oluşturduk (Bethune, 1998).

Çalışanların doğrudan iletişim kurabilmeleri amacıyla kurulan yeni telefon hattı önemli yeniliklerden biridir.

Continental'de hizmetlerimizi geliştirmek için durmadan yeni şeyler yapmaya devam ediyoruz. Yolcularımıza uçuşlarında ne tür yemekler istediklerini sorduk ve gereken değişiklikleri yaptık. Pepsi yerine Coca Cola istediler, şimdi Coca Cola içiyorlar. İkram ettiğimiz biraların markalarında çeşitlilik istediler, artık bu çeşitlilik var. Birinci sınıf yolcuların bagajlarının işlemleri konusunda öncelik istediler, aldılar. Yemeğin en önce gelen taleplerden olduğunu öğrendik, şimdi Greg ve ben yeni yemek tekliflerini uçaklarımıza koymadan önce bizzat kendimiz tadarak değerlendiriyoruz (Bethune, 1998).

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı gibi ikramların türünden, markasına kadar bagajlardan yemeklerin kalitesine kadar birçok anlamda yenilenmeye gidilmiştir.

- **İyi Bir Gözlemci**

Eğer durum üst yönetim dairesinde bu kadar kötüyse, aşağı doğru indikçe, insanların daha az para kazandığı ve sürekli işlerini kaybetmekten korktukları koşullarda daha da kötüleşmesi kesindi. Tekrar etmek istiyorum: Üst yönetim Dairesi Continental'in sorunları olması nedeniyle kötü değildi. Continental özel olarak üst yönetim dairesinde olan şeyler nedeniyle sorun yaşıyordu. Continental'in en büyük sorununun ne olduğunu Şubat 1994'de kapısından içeri girdiğim anda görmüştüm: Burası çalışmak için berbat bir işyeriydi. Yıllar süren işten çıkarmalar, ücret dondurmalar ve ücret indirimleri ile tutulmayan vaatlerden oluşan Continental kültürü, onu sırtından vuran, güvensizlik, korku ve nefrete sürükleyen şeylerden biriydi. En hafif deyişle insanlar işe geldiklerinde mutlu olmuyorlardı. Müşterilere ve birbirlerine ters davranıyor, şirketlerinden utanıyorlardı. İşe gelmek istemeyen insanlarla iyi bir şey üretemezsiniz (Bethune, 1998).

Gordon Bethune şirkete başladığı ilk zamanlarda üst yönetim dairesi hakkındaki gözlemlerini ifade ettiği cümleleri ve sonrasında şirket için yapmış olduğu gözlem ve çıkarımlar onun iyi bir gözlemci olduğu hakkında çıkarım yapabilmemize yardımcı olmaktadır.

CAL Lite uçuşlarının yerde çok az zaman geçirerek bütün gün sürdüğünü ve bundan yararlanmak için uçuşların gerçekten erken başladığını hatırlayalım. Bu nedenle Jacksonville'e giden 7.00 uçağına yetişmek için yolcunun 5.00'de kalkması uçağına yetişmek için aceleyle havaalanına gelmesi gerekiyordu. Uçak 7.00'de kalkıyor, 2.5 saat uçuyor ve Jacksonvill saatiyle sabahın 10.30'unda oraya iniyordu. Ama yolcuya yiyecek bir şey verilmiyordu (Bethune, 1998).

Gordon Bethune uçağıın yerde geçirdiği zamandan, yolcuların uçuşa hazırlığı konusundaki çıkarımları ile yolculara davranış şekilleri hakkındaki gözlemlerine yer vermiştir.

Bütün bu ucuz maliyetli seferlerin fiyatlarımızı düşürmekten daha kötü olduğunu fark ettik. Pazarı koltukla dolduruyor ve bu nedenle fiyatlarımızı düşük tutuyordu. Şehirlerarası ulaşım gereksinimi çok az olan şehirlerarasında bir gün içinde sayısız sefer yapıyorduk. Yani aslında, insanların istemedikleri bir hizmeti onlara sunuyor onları istemedikleri yerlere götürmeye çalışıyorduk (Bethune, 1998).

“Sistemimizin her yerinde benzer durumlar tespit ettik. Kimsenin gitmek istemediği yerlere çok fazla uçuş koymuştuk ve fiyatlar sahip olduğumuz müşterilerle kar etmemizi sağlayamayacak kadar düşüktü (Bethune, 1998)”.

“Daha az koltuk sayısı ile, fiyatlarımızın gereksiz ölçüde düşük olduğunu tespit ettik ve fiyatları yükselttik. Kısa süre sonra, daha az uçakla uçtuğumuz halde daha çok para kazandığımızı gördük (Bethune, 1998)”.

Gordon Bethune'un uçuş noktaları, sefer sayıları ve sunulan hizmetler hakkındaki ifadeleri yapmış olduğu gözlemlerini göstermektedir.

Örneğin, bu ülkedeki yolcu rezervasyonlarının yüzde 80'i seyahat acentaları tarafından yapılır. Continental mümkün olan her doları tasarruf etme anlayışı içinde, seyahat acentalarına verdiği komisyonları düşürmüş, sık yolculuk edenlere verilen ödülleri kaldırmış ve acentaların satış aracı olarak kullanabileceği her şeyi, birinci sınıf koltukları, sınıf yükseltmeleri, yemekleri ve diğer hizmetleri devre dışı bırakmıştı. Bizimle iş yapacaklar açısından perişan bir şirket olduğumuzdan, yalnızca yolcuları değil, başkalarını da huzursuz ediyorduk. Neredeyse Birleşik Devletler'de bulunan tüm seyahat acentalarını kendimizden uzaklaştırmıştık. Size söz ettiğim iş seyahati yapan ortalama yolcuyu, Continental Lite'de aç kalan yolcuyu hatırlayın, bizimle uçmaktan nefret etmişti (Bethune, 1998).

Continental havayollarının işletilmesine yönelik gözlemlerine yer vermiş olan Bethune bu ifadeleriyle gözlemci yönünü göstermektedir.

Sistemlerinize güvenmezseniz, asla nerede olduğunuzu bilemezsiniz. İşte bizim mali sistemlerimiz de böyleydi. Günlük rakamlar üretiyorduk ama hiçbir anlam ifade etmiyorlardı. Tahminlerimiz vardı ama faaliyetlerimizi onlara dayandıramıyorduk. Şimdi bankada birkaç dolarımız vardı ve yalnızca üç ay daha işi sürdürebileceğimizden oldukça emin olabiliydik, yeni sistemlere para yatırmaya başladık. Mali işlemler bölümlerimiz bakım-onarım bölümlerimize çok benzer yüksek maliyet ve düşük verimlilik açısından. Çok sayıda insan vardır ama çok fazla iş yapmazlar (Bethune, 1998).

Yukarıdaki sözleriyle Gordon Bethune sistemler ve mali işler bölümlerinde çalışanlar hakkındaki gözlemlerini ifade etmektedir.

Tesis çok uzun süredir, Continental'in merkezinin L.A.'de olduğu dönemlerden beri kendi haline bırakılmıştı. Uçaklar bakım için, ülkenin her yerinden, işçi ücretlerinin ve vergilerin yüksek olduğu L.A.'ye gönderiliyordu, uçakları oraya ulaştırmak için de ek maliyete katlanıyorduk. Yoğunluğumuzu Houston, Cleveland ve Newark'daki mola merkezlerimize yönelttiğimizden, L.A.'ye gereken hizmeti de veremiyorduk (Bethune, 1998).

Şirketin sahip olduğu bir tesis hakkındaki gözlemlerini ifade eden Gordon Bethune bu gözlemler sonucunda durumu fark etmiş ve gerekli düzenlemeler yapılmıştır.

Çalışanlar yalnızca kadroları üzerinde yeniden düşünüp, işlem prosedürlerini reorganize etmekle yetinmediler, fiilen fiziki bir sorunu da çözdüler. Bakımı yapılması gereken bir uçak modeli binalarına sığmıyordu. Uçağın kuyruğu kapıdan girmeyecek kadar yüksekti. Ancak uçağın burnunu havaya kaldırıp, kuyruğun aşağıya inmesini sağladılar ve yükseklik sorununu hallettiler (Bethune, 1998).

Gordon Bethune bakım tesisine girmesi gereken bir uçağın sığmaması sonucu içeri alınma sürecini yukarıda anlattığı şekilde gözlemlemiştir.

Continental böyle bir noktadaydı: Berbat, güvenilmez bir havayolu haline gelmiş ve insanlar haklı olarak bizimle yolculuk etmekten vazgeçmişlerdi. Bir havayolu ne yapacağı bilinmez ve güvenilmez hale geldiğinde hiç bir değeri kalmaz, ama Continental on yıldır maliyetlerden öylesine tasarruf ediyordu ki, yalnızca yolu düzeltmemekle kalmıyor, vadiye ambulans bile koymuyordu (Bethune, 1998).

İnsanlardan yapmayı uygun buldukları şeyleri yapmaları isteniyordu, çok ani de olsa bunu yapmak onlara zor gelmiyordu. Sorumlulukları altındaki kontrol listelerini inceleyebiliyor ve mantıksız hiç bir şey göremiyorlardı. Listeye bakıp, “Bunu yapabilirim... evet bu uygun... evet mantıklı...” diyor ve sonra işin bütününe mantıklı olduğunu fark ediyorlardı (Bethune, 1998).

Yukarıdaki ifadeleriyle Gordon Bethune işletmenin işleyişiyle ilgili gözlemlemiş olduğu sorunlardan bazılarını dile getirmiştir.

“Telefonlara geç cevap vermelerinin nedenlerinden birisi telefonlarına cevap verilen müşterilere yardımcı olmak için yapılan konuşmaların çok uzun sürmesiydi (Bethune, 1998)”.

Gordon Bethune telefonlara geç cevap verilmesinin nedenini çalışanlara yüklememiş bu durumu gözlemleyerek konuşmaların uzun sürmesinden kaynaklı olduğunu tespit etmiştir.

Continental kuralsızlaştırma döneminde birçok farklı havayollarının bölmeleriyle doldurulmuştu. Bu birçok farklı saatin parçalarından tek bir saat yapmaya çalışmaya benziyordu. Bazı parçalar uymuyordu; bazı parçalar dağılıyordu, bazıları da tahriş olmuştu. Tek bir şirkette birçok farklı kültür ortalıkta dolaşıyordu ve baskın olan kültür güvensizlik ve kavgacılıktı (Bethune, 1998).

Gordon Bethune Continental havayollarının genel durumu hakkındaki gözlemlerini bir benzetmeyle yukarıdaki gibi ifade etmiştir.

“Bunu benim kısa süre önce tanık olduğum bir uçuşla kıyaslayalım. Kabin tıka basa doluydu ve her zaman olduğu gibi yolcuların uçuş görevlilerini bütün bir yol boyunca zıp zıp zıplatacak çok sayıda soru ve sorunu vardı (Bethune, 1998)”.

Gordon Bethune bir uçuşu sırasındaki gözlemlerini yukarıdaki şekilde ifade etmiştir.

Her şeyi hazırladığımda karanlığa gömülmüş o Mississippi çayırının ortasında onun gelmesini beklerdim. Önce sesini duyardım, ardından görüş alanıma girerdi. Uçtuğu J-3 Cub, aşağı

sarkan kanatları olmayan bir uçaktı, bu nedenle alçalmak için uçağı hafifçe aşağı kaydırır, sürüklenmeyi arttırırdınız. Bu şekilde hızlanmadan irtifa kaybedebilirdiniz. Sık sık çitin üzerinden neredeyse teğet geçerd ve son anda dümene dokunur ve inerdi. Bir gece hatırlıyorum da bunu güçlkle yapabilmişti, sonunda durabildiğinde bir kanadı pistin sonundaki çitin üzerindeydi (Bethune, 1998).

Babasına yardımcı olduğı dönemleri anlatan Gordon Bethune iniş sürecini yukarıdaki şekilde gözlemlemiştir.

Ayrıca fark ettim ki, her teknisyenin tamir etmekten hoşlandığı belirli tipte problemler veya belirli tip arızalarla ilgili özel yetenekleri vardı. George bilgisayar arızalarını herkesten daha hızlı hallediyor, Hank en iyi teşhis uzmanı, Bob diğerlerinin bıkkınlıkla yüzüstü bıraktıkları problemlerin giderilmesi için uysalca çalışıyordu (Bethune, 1998).

Teknisyenleri gözlemlemesi sonucu onların hangi işte iyi olduklarını tespit etmesi onun iyi bir gözlemci olduğunu ortaya koymaktadır.

- **Özgün**

“Bana güvenmek için bir nedenleri olmaksızın düşüncelerimin etrafında birleşmeyeceklerini, benim farklı olduğumu anlamayacaklarını hesaba katmak zorundaydım. Bu nedenle öncelikli olarak işimin benim farklı olduğumu onlara göstermek olduğunu tespit ettim (Bethune, 1998)”.

Gordon Bethune özgün yaklaşımıyla ve düşünceleriyle herkese kendisinin farklı olduğunu göstermeyi amaç edinmiştir. Bunu bir öncelik olarak almasının yanı sıra zaten farklı olduğunu düşünmesi onun özgünlüğüne bir gönderme olarak yorumlanabilir.

Yönetim kurulu başkanı olduktan sonra yaptığımız ilk yönetim toplantısında masanın tam ortasında oturdum. Bu kısmen basit bir zorunluluktan kaynaklanıyor: Pek iyi duymuyorum ve bu nedenle masanın ortasında oturmak daha iyi oluyor. Bu şekilde hiç kimse benden çok uzak olmuyor. Ama daha da önemlisi eğer mesleki bir atmosfer yaratmak istiyorsanız, onu mesleğe uygun bir yer haline getirmek zorundasınız. Oturma düzenini karmaşık hale getirmek bunun kolay ve küçük bir bölmesi (Bethune, 1998).

Genel olarak yöneticilerin yaptığı gibi masanın başına oturmak yerine tam ortasına oturmakla kendine özgü yaklaşımını göstermiştir.

Tabii ki toplantıyı selefim gibi değil, kendi tarzımla yönettim. Fakat daha yerlerine oturmadan tüm yöneticilere doğrudan bir mesaj verdim: Her şey değişti. Herkes, oturmaları beklenen yere oturmanın dışında ne yapacağını düşünmek zorundaydı. Gerek toplantı odasının

farklı bir yerinde oturuluyor olması, gerek günlük giysiler giyiliyor olması, gerek de silahlı bir koruma olmaksızın kapıdan giriliyor olması, her şey değişmişti (Bethune, 1998).

Toplantıyı kendi tarzıyla yönettiğini dile getiren Gordon Bethune özgün bir kişilik ve tarza sahip olduğunu göstermektedir.

Çok şükür ki, hayatım boyunca insanlarla ve uçaklarla çalışmışım ve yönetimde deneyimli ve başarılı insanları işe alarak etrafımda topladım. Havayolunun batmakta olduğuna ve sorunu çalışanlar ya da onların üniformaları ya da ekonomi ya da hükümet olduğunu düşünen hiç kimse yoktu aramızda. Havayolumuzun yaşadığı sorunları bulup onları çözmek konusunda çok yetenekli insanlarla birlikteydik ve çok fazla zamanımız yoktu (Bethune, 1998).

Beyin ameliyatına ihtiyacınız olduğunda, o alandaki en iyi ve belki en pahalı beyin cerrahını mı yoksa öğrenmeye istekli bir jinekolog mu ararsınız? Jinekologlara karşı olduğum sanılmasın böyle bir problemim olduğunda da bunu çözmeye çalışan bir nörolog istemeyeceğim. Fakat her durumda, en ağır hastaların en iyi doktorlara ihtiyacı olduğunu söylemek istiyorum. Ve hatırlatayım, Continental Airlines ağır bir hastaydı. Böylece dışa açıldık ve işe çok iyi doktorlar aldık. Onları bulduğumuz yerde işe aldık. Larry Kellner büyük bir bankadan geldi. Genel danışmanımız olan Jeff Smisek, büyük bir hukuk firmasının ortağıydı. Doğal yetenekleri ve takım oyuncularını işe aldık, havayolu uzmanlarını değil. Onlara çok fazla para teklif ettik, yapmalarına ihtiyaç duyduğumuz işleri yapmalarıyla bağlantılı olarak performans ikramiyeleri teklif ettik ve sonra onları işleriyle başbaşa bıraktık. Böylece hasta süratle iyileşti (Bethune, 1998).

Kişiliğinin yanı sıra birlikte çalışacağı insanları seçmesi yani kendi ekibini oluşturması, hedeflenen alana yönelik en iyi kişilerin araştırılıp ekibe dâhil edilmesi gibi çalışmalar da Gordon Bethune'un özgünlüğü hakkında fikir vermektedir.

“Bu kağıt üzerinde böyle görünüyordu. Ama işleri taşeronla verip çalışanları işten atmak eski Continental gibi davranmak olacaktı. Biz artık onun gibi davranmıyorduk (Bethune, 1998)”.

Gordon Bethune'un yukarıdaki ifadesi eski Continental yönetiminden farklı davranarak farklı strateji izlemesi özgün kişiliğinin yönetim anlayışına etkisinin bir örneğidir.

Bunu onlar için kolaylaştırdık. Uçuş dergilerimizin içine posta masrafı ödenmiş kartlar koyduk ve onlardan düşüncelerini göndermelerini istedik. İnsanların bize hemen ve doğrudan ulaşmalarını sağlamak için bir 800 hattı kurduk(800-SİZİNLE İLGİLENİYORUZ-2). Continental Airlines'a yazarların beş gün içinde yanıt alabilecekleri öncelikli bir sistem oluşturduk. Başka hiç bir havayolu bunu yapmadı (Bethune, 1998).

Diğer havayolu işletmelerinden farklı olarak kimsenin yapmadığı şeyler yapan Continental Havayolunun bu farklı uygulamaları Gordon Bethune'un özgün bir bakış açısına sahip olmasıyla ilişkilendirilebilir.

“Yeni kültürümüzü değiştirmek istedik, bu nedenle yaptığımız ilk şey farklı davranmaya başlamak oldu. Yalnızca herkese işlerin farklı olduğunu söylemekle yetinmedik. Onlara yalnızca aldıkları paralarda ya da uçakların renginde değişiklik yapmadığımızı gösterdik. Onlara farklı davrandık (Bethune, 1998)”.

Farklı olduklarını dile getirmekten ziyade uygulamaları ve davranışlarıyla göstermiş olan Continental yönetimini Gordon Bethune'un özgün yaklaşımıyla bağdaştırılabilir.

Burada kullandığımız analogi bir toplantıda oturup ikişer ikişer saymaktı 2,4,6,8, vb. çok fazla şey tartışmak zorunda değildik çünkü ikişer ikişer sayarak 100'e ulaşacağımızı biliyorduk. Bu nedenle, ben “iki” derdim, yanımdaki arkadaş, “dört” ve sonra USAir'den gelen yeni üye, “Muz” derdi. Bu söylenen şeylerin mantıksız olduğu, önerdikleri çözümlerin, çözmeye çalıştığımız soruna uygun olmadığı anlamına gelirdi. Buna “muz yöntemi” adını verdik (Bethune, 1998).

Toplantılarda gereksiz konuları tartışmaktan kaçınmak adına muz yöntemi diye isimlendirdikleri kendilerine özgün bir yöntem bulmuşlardır.

“Değişik lider türleri vardır ve siz rahat edebileceğiniz türden bir liderlik yapmalısınız. Ama eğer lider değilseniz, yalnızca idareciyseniz o zaman canınız sıkılacaktır. Bir işyeri bir insanlar topluluğudur ve insanların liderliğe ihtiyacı vardır (Bethune, 1998)”.

Birçok lider türünün olduğunu ancak kişinin kendisine uygun olan özgün bir liderliğin benimsenmesi gerektiğini savunan Gordon Bethune özgün bir bakış açısıyla yaklaşmıştır.

Çalışanlarımıza özel çekler gönderdiğimiz gibi, üst düzey yöneticilerimizde de benzer etkileri yaratmak için yapmamız gerekenleri yaptık. Ben toplantının öğle yemeğinden önceki kısmının açılış konuşmacısıydım. Ayağa kalktım ve dedim ki, “Size ne kadar mükemmel olduğunuzu, ne kadar büyük bir iş yaptığımızı ve dile getireceğim şeyleri söylemeden önce, ayağa kalkmanızı istiyorum.” Kalktılar. Sandalyelerin önlerinde durmalarını ve onları ters çevirmelerini söyledim. Her sandalyenin altında ilgili yöneticinin çeki-ikramiyesinin yüzde ellisi, bantlanmış şekilde duruyordu. “Bu, çok büyük bir işi başardığımız için, Continental bu yılki hedeflerine ulaşıyor. İşte şirketimizin bu başarı karşılığında size borçlu olduğu para, buyrun,” dedim. Herkes

bu eşi görülmemiş güven beyanından, vadesinden altı ay önce gelen bu ikramiyeden ötürü mutlu oldu. Bu o zamana kadar ki en mükemmel şeydi (Bethune, 1998).

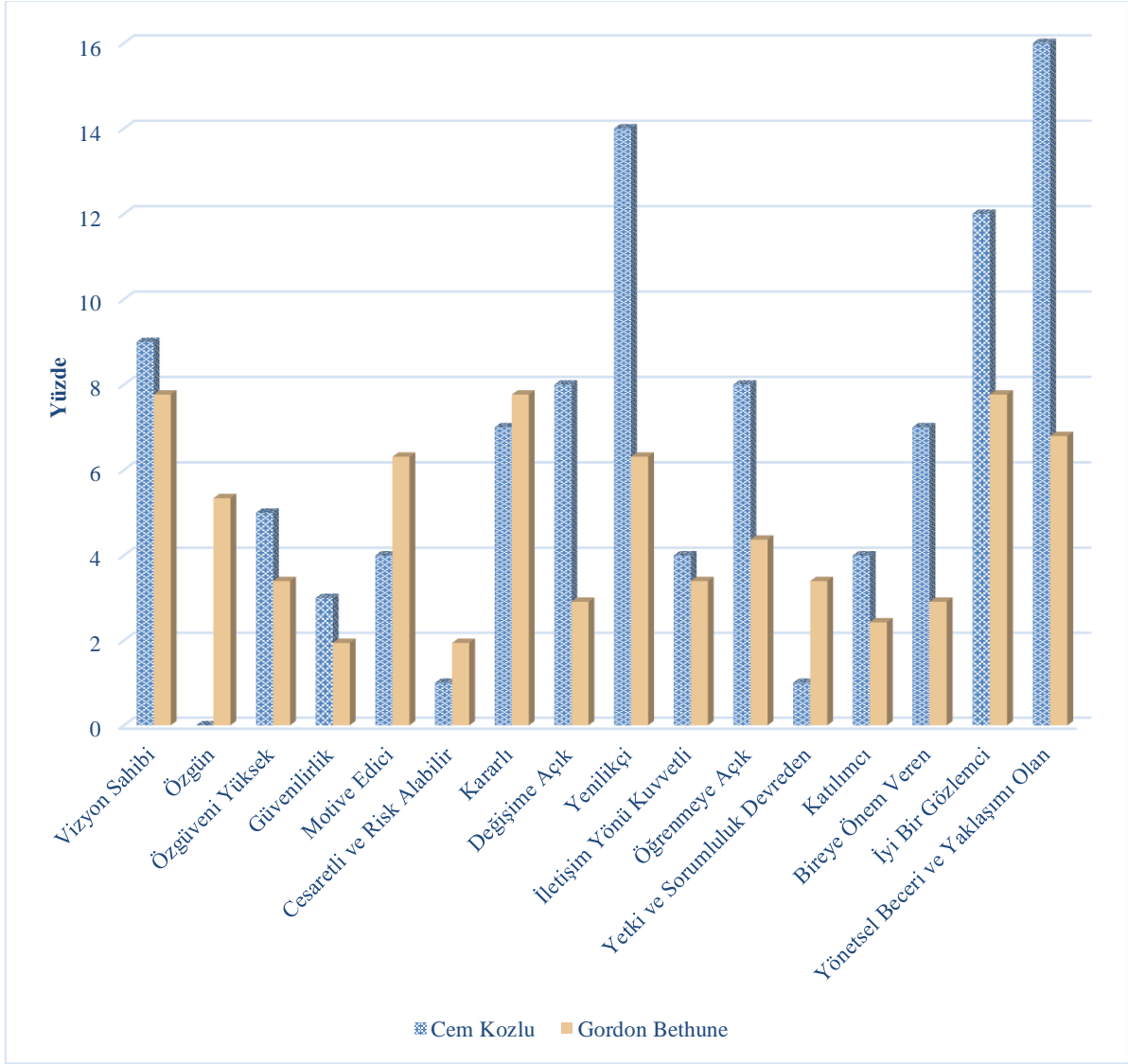
Ödüllendirmenin büyük bir motivasyon aracı olduğunu dile getirmiştik, Gordon Bethune ve ekibi bu ödüllendirmeyi bile kendilerine özgü bir yöntemle uygulamıştır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE GENEL DEĞERLENDİRME

1. Sonuç ve Genel Değerlendirme

Dönüşümcü liderlik son zamanlarda oldukça yaygın çalışılmakta ve genelde dönüşümcü liderliğin boyutları dikkate alınarak yapılan analizler yer almaktadır. Ancak yukarıdaki özellikler dikkate alınarak analiz edilen bu çalışma sonucunda işletmeye geldiği günden itibaren köklü bir dönüşümü kendine amaç edinen Cem Kozlu ve Gordon Bethune hakkında dönüşümcü liderlik özelliklerini net şekilde görebilmekteyiz. Çalışmanın yalnızca yazarları tarafından kaleme alınan metinlere bağlı kalarak yorumlanması araştırmayı sınırlamaktadır. Ancak yazarların kitapta yer verdiği kişilerin sözleri ve okunulan bir takım kaynaklardan edinilen bilgiler doğrultusunda Cem Kozlu'nun ve Gordon Bethune'un yalnızca kendilerini dönüşümcü liderlik tarzına yakın görmelerinin yanında çalışanlar, izleyiciler ve kamuoyu tarafından da dönüşümcü lider olarak nitelendirilmesi dikkat çekmektedir. Kitaplardaki dönüşümcü liderliğe ilişkin frekans dağılımları karşılaştırmalı olarak **Şekil 5.1.**'de gösterilmiştir.



Şekil 5.1. “Bulutların Üstüne Tırmanırken” ve “From Worst to First” Kitaplarında Geçen Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Karşılaştırmalı Dağılımı

Anlatımı yapılan süreçler dikkate alındığında Continental Havayolları'nın sıkıntılı bir süreçte olduğu dönemlerde Gordon Bethune'un vizyonu, kararlılığı, gözlemleri, yönetsel yaklaşımı, motive edici olması ve yenilikçi yönü baskın şekilde dikkat çekmektedir. Aynı şekilde Türk Hava Yolları'nın sıkıntılı süreçlerinde yönetimde olan Cem Kozlu'nun yönetsel yaklaşımı, yenilikçi yönü, gözlemci yönü, vizyonu, değişimci yönü ve öğrenmeye açıklığı baskın olarak dikkat çekmektedir.

Analiz sonucunda her iki kitap içinde en yüksek ve en düşük üç değere sahip özellikler belirlenmiştir. Söz konusu kitapların ayrı ayrı değerlendirilmesi sonucu; Cem Kozlu'nun kitapta geçen düşük değere sahip özellikleri özgünlük, cesaretli ve risk alabilmesi ve yetki ve sorumluluk devretmesi olarak belirlenirken Gordon Bethune'un güvenilirliği, katılımcı biri olması ve cesaretli ve risk alabilmesi özellikleri en düşük değerlere sahip özellikler olarak belirlenmiştir. Cem Kozlu'nun en yüksek değere sahip olan özellikleri yönetsel beceri, yenilikçi olması ve gözlemci yönü olarak belirlenirken Gordon Bethune'nun en yüksek değere sahip olan özellikleri vizyon sahibi olması, kararlı olması ve gözlemci yönü olarak belirlenmiştir. Her iki lider için de iyi bir gözlemci olma özelliği en yüksek değerlerdendir. Buna karşın havayolu işletmelerinin sıkıntılı süreçler geçirdikleri dönemlerde işletmeye liderlik eden yöneticilerin gözlemci yönü, vizyonları, kararlılıkları, yenilikçi olmaları, yönetsel beceri ve yaklaşımları işletme başarısı için önem arz etmektedir yorumu yapılabilir. Bu dönemlerde liderlerin risk almaması ve yenilikçi yaklaşımlarıyla kararlı hareket ederek süreci iyi yönetmelerinin işletmenin başarısına daha iyi bir katkı sağlayacağı sonucu çıkarılabilir.

Veriler söz konusu kitaplar ile sınırlı olduğu için Cem Kozlu ve Gordon Bethune'un dönüşümcü liderlik özellikleri hakkında aynı dönemde çalışmış kişilerle görüşülmesi, hakkında yazılan haberler ve röportajları ile daha fazla bilgi ve net çıkarımlara sahip olunabilir. Bu tarz bir çalışmanın literatüre katkı sağlanması ve benzer çalışmalar yapılabilmesi için bir örnek olarak alınması amaçlanmıştır.

KAYNAKÇA

- Ağraz, S. (2006). *Havayolu İşletmelerinin İstihdama Katkısı*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ak, A.M. (2010). *Liderlik Stillerinin Çalışan Motivasyonuna Etkisi Üzerine Analitik Bir Çalışma Bir Otomotiv Yan Sanayi Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akbolat, M., Işık, O. ve Yılmaz, A. (2013). Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 6(11), 35-50.
- Alimo- Metcalfe, B. ve Alban- Metcalfe. R.J. (2001). The Development of a New Transformational Leadership Questionnaire. *Leadership Quarterly*. 74(1), 1-27.
- Arun, K. (2008). *Liderlik Tarzları İle Paylaşımçı Bilgi Kültürü İlişkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arslan, S. (2014). *Dönüştürücü Liderlik ve Toplumsal Cinsiyet: Tıp Fakültesi Son Sınıf Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aslan, Ş. (2009). *Duygusal Zekâ Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aslan, M. (2007). *Havayolu İşletmelerinde Müşteri Değeri ve İç Hatlarda Hizmet Sunan Havayolu İşletmelerinde Müşteri Değerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Atalık, Ö., Eser, Z., Kağncıoğlu, H., Korkmaz Devrani, T. (2016). *Havayolu Pazarlaması*. (1. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

- Aydın, M. (2010). *Eğitim Yönetimi*. (9. baskı), Ankara: Hatiboğlu Yayınları.
- Babahanoğlu, N. (2016). *Çalışanların Dönüştürücü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkileri: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Diyarbakır: Dicle Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Balekoğlu, F. (1992). *Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürü İle İlişkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baltaş, A. (2001). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barutçugil, İ. (2004). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York.
- Bass, B.M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision. *Organizational Dynamics*,(18), 19-31.
- Bass, B.M. ve Avolio, B. J. (1993). Leadership: Theory and Research Perspectives and Directions, Transformational Leadership: A Response to Critiques. In. M.M. Chemers. San Diego, CA: Academic Press. 49-80.
- Bass, B.M. (1998). *Transformational Leadership: Industry, Military, and Educational Impact Mahwah*. NJ: Erlbaum.
- Bass, B.M. ve Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character, And Authentic Transformational Leadership. *Binghamton University. Leadership Quarterly*. 10(2), 181–217.

- Battal, Ü. (2002). *Havayolu Taşımacılığında Finans ve Finansman Kaynakları*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayrak, S. (2000). Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve gücün yönetimi –I- *Süleyman Demirel Üniversitesi: İktisadi İdari Bilimler Fakültesi*, 5 (2), 21-34.
- Baysal, A.C. ve Tekarslan, E. (1996). *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri*. (2. baskı). İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bolat, T. ve Seymen, O.A. (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 6(9), 59-85.
- Bozkır, H.S. (2014). *Dönüşümcü Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bozkuş, M. (2004). *Yöneticilerin Liderlik Biçimleri İle Performans ve İş Tatmin Düzeyi İlişkisi: Adana Kobilerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Buluç, B. (1998). Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik. *Yeni Türkiye Dergisi*, 4 (20), 1205-1213.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Can, H. (2006). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın.

Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Cinel, M.O. (2008). *Karizmatik Liderlik Özelliklerinden Örgütsel Bağlılık Unsurları Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çalışkur, A. (2016). Örgütlerde Güç Olgusu ve Gücün Kullanımı. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 29-48.

Çelik, V. (2000). *Eğitimsel Liderlik*. (2. baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Dalgın, T. (2015). *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Adalet Algısının Düzenleyici Rolü: Muğla Konaklama Sektörü Örneği*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Derue, D.S., Nahrgang, J.D., Wellman, N. ve Humphrey, S.E. (2011). Trait and Behavioral Theories of Leadership: An Integration and Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Persobbel Psychology*, (64), 7-52.

Devlet Planlama Teşkilatı, (2001). *Ulaştırma Özel İhtisas Komisyonu Raporu*. Hava Yolu Ulaştırması Alt Komisyonu Raporu. <http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/zel%20htisas%20Komisyonu%20Raporlar/Attachments/175/oik596.pdf> (Erişim tarihi: 20.06.2018)

Devlet Hava Meydanları İşletmesi, (2009). *Faaliyet raporu*. Ankara.

DHMİ, (2016). *2016 Sektör Raporu*. <http://dhmi.gov.tr/DHMIPage.aspx?mnuID=195#.WzkM8dUzbiIU> (Erişim tarihi: 25.06.2018).

- Diker, O. (2014). *Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doğan, S. (2005). *Dönüşümcü Liderlik*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Downton, J.V. (1973). *Rebel Leadership: Commitment And Charisma In The Revolutionary Process*.
- Efil, İ. (1994). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. (2. baskı). Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- Ekinci, Y. (2011). *Türk Sivil Havacılık Sektörü ve THY A.O.'nun Sektördeki Yeri: THY Üzerine Oran Analizi Uygulaması*. Yayınlanmamış Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ertürk, M. (2013). *Yönetim Fonksiyonları, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. (7.baskı). İstanbul: Beta Basım A.Ş..
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. (3.Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gerede, E. (2015). *Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulaması*. Ankara: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayınları.

- Gökkaya, Ö. (2005). *Örgüt Dönüşümünde Transformasyonel Liderliğin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Göztok, K. (2007). *Özsaygının Liderlik Tarzı ve Liderin İş Yapma Tutumları İle İlişkisinin İncelenmesi ve Türk Deniz Kuvvetlerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Deniz Harp Okulu Deniz Bilimleri ve Mühendisliği Enstitüsü.
- Grubbs-West, L. (2005). *Lessons in Loyalty: How Southwest Airlines Does It-An Insider's View*. United States: Cornerstone Leadership Institute.
- Gumusluoğlu, L. ve Ilsev, A. (2009). Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation. *Journal of Product Innovation Management*. 26(3), 264-277.
- Gümüş, H. (2010). *Liderlik ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güney, S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, S. (2004). *Açıklamalı Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü*. (1. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Gürses, F. (2006). *Havayolu İşletmeciliğinde Müşteri Tercihlerini Etkileyen Faktörler ve Yerli Yolculara Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Halis, M., Çoban, M., Şafak, B. ve Şahin, H.M. (2007). *Stratejik Liderlik*. İstanbul: Alfa Yayınları.

- Hattwick, R.E. (1981). William A. Patterson of United Airlines. *Journal of Behavioral Economics*. 10(2), 1-15.
- International Civil Aviation Organization, (2004). *Manual on the Regulation of International Air Transport*. (2. baskı).
- İşcan, Ö.F. (2002). *Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı- Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Judge, T.A., Piccolo, R.F. ve Iles, R. (2004). The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. *Journal of Applied Psychology*. 89 (1), 36-51.
- Keçecioğlu, T. (1998). *Liderlik ve Liderler*. , İstanbul: KalDer Yayınları.
- Kılıç, T. (2003). *Kurum Kültürü ve Liderlik: Kurum Kültürüne Uygun Etkin Lider Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kızanlıklılı, M.M., Koç, H. ve Kılıçlar A. (2016). Örgütsel Güç ve Gücün Kaynakları Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 488-504.
- Koçak ve Arun, (2006), “İçerik Analizi Çalışmalarında Örneklem Sorunu”. *Selçuk İletişim Dergisi*, Sayı 4, Cilt 3, 21-28.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. (8.baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. (Genişletilmiş 12.baskı) İstanbul: Beta Basım A.Ş..
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. (13.baskı). İstanbul: Beta Basım A.Ş..

- Krippendorff K (1980) Content Analysis: An Introduction to is Methodology, Sage, Beverly Hills.
- Mayo, A.J., Nohria, N. ve Rennella, M. (2009). *Entrepreneurs, Managers and Leaders. What the Airline Industry Can Teach Us About Leadership*. United States: Palgrave Macmillan.
- Northouse, G.P. (2001). *Leadership*. California: Sage Publications.
- Ömürgönülşen, M. ve Sevim, L. (2005). Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 12(2), 91-102.
- Özalp, İ. ve Öcal, H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 3 (4), 207-227.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2013). *Örgütsel Davranış*. (6. Baskı). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H., ve Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. ve Bommer, W.H. (1996). Transformational Leader Behaviors And Substitutes For Leadership As Determinants Of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, And Organizational CITIZE. *Journal Of Management*. 22(2), 259-298.
- Porter, M.E. (1996). *What is strategy?* Harvard Business Review, 74(6), 61-78.
- Sabuncuğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Basım Yayım.

- Saldıraner, Y. (1991). *Sivil Havacılık Faaliyetleri ve Türk Sivil Havacılık Otoritesi İçin Organizasyon Yapısı Önerisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Saldıraner, Y. (1992). *Sivil Havacılık Faaliyetleri ve Türk Sivil Havacılık Otoritesi İçin Organizasyon Yapısı Önerisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi SHMYO Yayınları.
- Sarılgan, A.E. (2001). *Havayolu İşletmelerinde Gelir Yönetimi ve Türk Hava Yolları A.O. Uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sarılgan, A.E. (2007). *Bölgesel Havayolu Taşımacılığı ve Türkiye’de Bölgesel Havayolu Taşımacılığının Geliştirilmesi İçin Yapılması Gerekenler*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sarılgan, A.E. (2011). Türkiye’de Bölgesel Havayolu Taşımacılığının Geliştirilmesi İçin Yapılması Gerekenler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (1), 69-88.
- Saruhan, Ş.C. ve Yıldız, M.L. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama*. (1. baskı). , İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Serinkan, C. (2008). *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- SHGM, (2017) *Kurumsal Faaliyet Raporu*.
<http://web.shgm.gov.tr/documents/sivilhavacilik/files/pdf/kurumsal/faaliyet/2017.pdf> (Erişim tarihi: 24.06.2018).
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, (2009). *2002’den 2008’e Sivil Havacılık*. Ankara: SHGM Yayınları.

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, <http://web.shgm.gov.tr/tr/kurumsal/1--tarihce> (Erişim Tarihi: 27.08.2018)

Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Şimşek, M.Ş. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. (2.baskı). Ankara: Nobel Yayınları.

Şimşek M.Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Konya: Adım Matbaacılık ve Ofset.

THY, (2018). *Türk Havayollarının Organizasyon Şeması* <http://investor.turkishairlines.com/tr/thy-anonim-ortakligi/organizasyon-semasi> (Erişim tarihi: 27.06.2018).

Tekarslan, E., Kılınç, T., Encan, H. ve Baysal, A.C. (2000). *Davranışın Sosyal Psikolojisi*. İstanbul: Dönence Basım Yayın.

Temel, E. (2016). *Dönüşümcü Liderlik ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Nazilli'deki Kamu Kurumlarında Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tevrüz, S., Artan, G. ve Bozkurt, T. (1999). *Davranışlarımızdan Seçmeler*. (1.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.

Tichy, N.M. ve Devanna, M.A. (1990). *Transformational Leader*, New York: John Wiley&Sons.

Toprak, A. (2006). *İşletmelerde Liderlik ve Ekip Çalışması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tracey, J.B. ve Hinkin, T.R. (1998). Transformational Leadership Or Effective Managerial Practices?. *Group and Organization Studies*, ABI/Inform Global. 23(3), 220-236.

Türk Dil Kurumu, 2018,

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5bd622c6a09a63.37675967 (Erişim Tarihi: 29.10.2018).

Türk Sivil Havacılık Kanunu, (1983). *Üçüncü Bölüm: Ticari Hava İşletmeleri, Madde 20.* <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.2920.pdf> (Erişim tarihi: 20.06.2018)

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, (2011). *Türkiye Sivil Havacılık Meclisi 2011 Sektör Raporu.* Ankara: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Yayınları https://www.tobb.org.tr/Documents/yayinlar/TOBB_havacilik_meclis_sektor_2012.pdf (Erişim Tarihi: 01.07.2018)

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, (2014). *Türkiye Sivil Havacılık Meclisi 2013 Sektör Raporu.* Ankara: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Yayınları <https://www.tobb.org.tr/Documents/yayinlar/2014/TurkiyeSivilHavacilikSektorRaporu.pdf> (Erişim Tarihi: 01.07.2018)

Uğur, E. (2005). *İşletme Yönetimi.* İstanbul: Matsan.

Ulutaş, S. (2010). *Kriz Yönetimi ve Dönüşümcü Liderlik.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Uslu, S. (2001). *Hava Trafik Yönetiminin Havayolu İşletmelerinin Ekonomik Performansları Üzerindeki Etkileri ve Türk Havayolları Uygulaması.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Weber R P (1990) *Basic Content Analysis*, Sage, London. Second Edition.

- Yalçın, S. (2016). *Liderlik Olgusu Bağlamında İlişkisel (Dönüştürücü) Liderlik Kavramı*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yekeler, K. (2015). *Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Etkileşimci Liderlik Davranışlarının Rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, B.A. (2007). *Küreselleşme Sürecinin Havayolu İşletmelerine Olan Etkileri THY A.O'da Toplam Kalite Yönetimi Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, B.N. (2012). *Liderlik Özellikleri ve Liderlik Tarzlarının Duygusal Zeka Perspektifinden İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, A. ve Akdemir, S. (2005). *Örgütlerde Vizyon ve Yönetimi*. Ankara: Detay Yayınları.
- Yılmaz, H. (2011). *Güçlendirici Liderlik*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Yönt, M. (1998). *Sivil Havayolu İşletmelerinde Organizasyon Yapılarının Etüdü ve Türk Havayollarında Uygulanması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yukl, G. (1999). An Evaluation Of Conceptual Weaknesses In Transformational And Charismatic Leadership Theories. *The Leadership Quarterly*. 10(2), 285-305.
- Zel, U. (1997). *Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik*. Ankara: Verimlilik Dergisi Milli Produktivite Merkezi Yayınları.

Zencir, E. (2004). *Bir Liderlik Modeli Olarak Personel Güçlendirme: Ankara'da Bulunan Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

http-1: <https://www.referenceforbusiness.com/biography/F-L/Kelleher-Herb-1931.html> (Erişim Tarihi: 06.11.2018).

http-2: <https://successstory.com/companies/southwest-airlines-co> (Erişim Tarihi: 06.11.2018).

http-3: <https://www.strategy-business.com/article/04212?gko=8cb4f> (Erişim Tarihi: 07.11.2018).

http-4: <https://acasestudy.com/case-13-southwest-airlines-how-herb-kelleher-led-the-way/> (Erişim Tarihi: 07.11.2018).

http-5: <http://www.arlingtoncemetery.net/cr-smith.htm> (Erişim Tarihi: 15.11.2018).

http-6: <https://www.nytimes.com/1990/04/05/obituaries/c-r-smith-pioneer-of-aviation-as-head-of-american-dies-at-90.html> (Erişim Tarihi: 15.11.2018).

http-7: <https://www.britannica.com/biography/William-Patterson> (Erişim Tarihi: 23.11.2018).

http-8: <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/delta-air-lines-inc-history/> (Erişim Tarihi: 02.12.2018).

http-9: <https://www.nationalaviation.org/our-enshrinees/woolman-collett-c-e/> (Erişim Tarihi: 02.12.2018).

http-10: <https://news.delta.com/founder%E2%80%99s-vision-resonates-today> (Erişim Tarihi: 03.12.2018).

http-11: <https://georgiahistory.com/wp-content/uploads/2015/12/Delta-Profile-and-Case-Study.pdf> (Erişim Tarihi: 03.12.2018).



EK-1. “From Worst To First” Kitabının Bölüm Başlıkları

1. Is This Any Way To Run An Airline?
(Bir Havayolu Şirketi Böyle İşletilir Mi?)
2. The Last Supper, Or Whose Problem Is It?
(Son Akşam Yemeği, Ya Da Bu Kimin Sorunu?)
3. Fly To Win, Or You Can Make A Pizza So Cheap Nobody Wants To Eat It
(Kazanmak İçin Uç, Ya Da Çok Ucuza Kimsenin Yemek İstemeyeceği Bir Pizza Yap)
4. Fund The Future, Or If There Ain't No Funds, There Ain't Gonna Be No Future
(Geleceği Finanse Edin, Para Yoksa Gelecek De Olmayacaktır)
5. Make Reliability A Reality, Or It's Time To Act Like A Real Airline
(Güvenirliliği Gerçekliğe Dönüştür, Ya Da Artık Gerçek Bir Havayolu Gibi Davranma Zamanı)
6. Working Together, Or Which Part Of This Watch Don't You Think We Need?
(Birlikte Çalışma, Ya Da Bu Saatin Hangi Kısımına İhtiyacımız Olmadığını Düşünüyorsunuz?)
7. Success Has No Autopilot
(Başarının Otomatik Pilotu Yoktur)
8. How The Sickest Patients Need The Best Doctors, And Concerning Tapeworms
(En Ağır Hastalar Niçin En İyi Doktorlara İhtiyaç Duyarlar ve Bağırsak Parazitleri)
9. Nobody Loses When The Whole Team Wins
(Bütün Ekip Kazandığında Hiç Kimse Kaybetmez)
10. Keeping The Lines Of Communication Open
(Haberleşme Kanallarını Açık Tutmak)
11. Predictability, Or The Value Of A Zippo
(Öngörülebilirlik, Ya Da Bir Zippo'nun Değeri)
12. What Gets Measured Gets Managed
(Ölçülen Faaliyetler Yöneltilir)
13. Crop Duster's Son (Tarım İlaçlamacısı'nın Oğlu)
14. Why You Just Read This Book (Bu Kitabı Niçin Okumalısınız)

EK-2. “Bulutların Üstüne Tırmanırken, THY, Bir Dönüşüm Öyküsü” Kitabının Bölüm Başlıkları

BİRİNCİ BÖLÜM: ÖZAL’IN TALİMATI

İKİNCİ BÖLÜM: ANALİZ

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: KALİTE

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: KAPASİTE

BEŞİNCİ BÖLÜM: KOKPİT

ALTINCI BÖLÜM: SAVAŞ VE GREV

YEDİNCİ BÖLÜM: YENİ DÖNEM, YENİ HEDEFLER

SEKİZİNCİ BÖLÜM: BİR MÜTTEFİK ARANIYOR

DOKUZUNCU BÖLÜM: KRİZLER

ONUNCU BÖLÜM: SEMALARDAKİ TUZAKLAR

ON BİRİNCİ BÖLÜM: HAVALANMADAN ÖNCE

ON İKİNCİ BÖLÜM: GÖRÜNMEYEN ENGELLER

ON ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: DEVİR TESLİM

ON DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: GÖKLERDEKİ İSTİKBAL