BÖLÜM 02

Gruptan Ekibe

Grup ile ekibin farkı, havacılığın bir günlük ekipleri, paylaşılan zihinsel model ve brifingin ekip kurma işlevi.

Ekip Kaynak Yönetimi · Havacılık Yönetimi · Lisans

Dr. Öğr. Üyesi Tuğçe ÇOPUR

Bu Bölümde

1. Grup ile ekip arasındaki farkı açıklayabilirsiniz.
2. Ekibin dört koşulunu sayabilirsiniz.
3. Havacılıkta ekiplerin neden her seferinde yeniden kurulduğunu anlatabilirsiniz.
4. Paylaşılan zihinsel modelin ne olduğunu ve nasıl kurulduğunu gösterebilirsiniz.
5. İşe yarayan bir brifing kurabilirsiniz.

Grup ve Ekip

GRUP

Aynı yerde bulunan kişiler

- Herkesin kendi işi vardır.
- Başarı bireysel ölçülür.
- Bilgi paylaşımı isteğe bağlıdır.
- Biri aksarsa diğerleri devam eder.
- Örnek: aynı vardiyada çalışan kişiler.

EKİP

Ortak çıktısı olan kişiler

- Roller birbirine bağlıdır.
- Başarı ortak çıktıyla ölçülür.
- Bilgi paylaşımı zorunludur.
- Biri aksarsa çıktı bozulur.
- Örnek: bir uçuşu birlikte yapan ekip.

Ekibin Dört Koşulu

Dördü birden yoksa ortada ekip değil grup vardır

ORTAK AMAÇ

Aynı çıktı

Herkesin ne için çalıştığını bilmesi. Amaç söylenmemişse herkes kendi amacını üretir.

ROLLER

Kim ne yapacak

Tanımlı ve bilinen görev dağılımı. Belirsiz rol iki sonuç doğurur: iki kişi aynı işi yapar ya da kimse yapmaz.

BAĞIMLILIK

Birbirine ihtiyaç

Bir kişinin çıktısı diğerinin girdisidir. Bu bağ görünür kılınmazsa işler paralel yürütülür.

ORTAK SORUMLULUK

Sonuç hepsinin

"Benim işim bitti" diyebilen kişi ekipte değildir. Sonuç bölünmez.

Gruptan Ekibe

Bir araya gelmek ekip olmak değildir

Bir araya gelme

Aynı görev için aynı yerde bulunan kişiler.

Ortak amaç

Herkesin aynı sonucu hedeflediğini bilmesi.

Rol netliği

Kimin ne yapacağı ve neyi yapmayacağı açık.

Karşılıklı izleme

Herkes kendi işini yaparken ötekini de görür.

Ekip

Artık bir hatayı yakalayabilecek bir yapı vardır.

Havacılıkta ekipler çoğu zaman o sabah kurulur ve akşam dağılır. Bu yüzden ekip olma, kişisel uyuma bırakılamaz; ilk beş dakikada kurulan bir yapıdır.

Bir Günlük Ekipler

Havacılığın diğer sektörlerden en keskin farkı

- Çoğu sektörde ekipler aylarca birlikte çalışır; havacılıkta ekip çoğu zaman o sabah kurulur ve akşam dağılır.
- Birbirini hiç tanımayan kişiler, saatler içinde yüksek riskli bir işi birlikte yapmak zorundadır.
- Bu koşulda "zamanla oturur" diye bir şey yoktur; ekip oturana kadar uçuş bitmiştir.
- Bu yüzden havacılık, ekibi kişisel uyuma değil standartlara dayandırır: aynı kalıplar, aynı çağrılar, aynı yordam.
- Standart, tanımadığınız biriyle ilk dakikadan itibaren birlikte çalışabilmenin adıdır.

SONUÇ

Standart bir kısıt değil

- Standart yaratıcılığı kısıtlamaz.
- Tanımadığınız kişiyle güvenle çalışmanızı sağlar.
- Ekip her uçuşta yeniden kurulabilir hâle gelir.

Ekip Ne Zaman Kurulur?

- Ekip, ilk konuşmayla kurulur; brifing bu ilk konuşmanın adıdır.
- İlk dakikalarda kurulan iki şey dönem boyunca sürer: kimin konuşabileceği ve neyin normal sayılacağı.
- Lider ilk dakikada soru sormazsa, ekip dönem boyunca soru sormaz.
- Tanışmanın işlevi nezaket değildir: adını bilmediğiniz kişiye itiraz etmek belirgin biçimde zordur.
- Kısa bir tanışma ve bir davet cümlesi — "bir şey görürsen söyle" — ekip eşiğini gözle görülür biçimde düşürür.

GÖZLEM

İlk beş dakika

- Ekibin nasıl çalışacağı ilk beş dakikada belli olur.
- Sonrasında değiştirmek çok daha zordur.

02

Paylaşılan Zihinsel Model

Ekibin kafasındaki resimlerin aynı olması.

Ortak Resim

- Paylaşılan zihinsel model, ekibin durum, plan ve roller hakkında aynı resme sahip olmasıdır.
- Ortak resim varsa ekip az konuşarak çok iş yapar; herkes bir sonraki adımı tahmin edebilir.
- Ortak resim yoksa ekip çok konuşur ama anlaşamaz; aynı sözcükler farklı şeyleri anlatır.
- Model kendiliğinden oluşmaz: konuşularak kurulur ve konuşularak güncellenir.
- En tehlikeli durum, resimlerin farklı olduğunun fark edilmemesidir; herkes kendi resminin ortak olduğunu varsayar.

Neyin Paylaşılması Gerekir?

DURUM

Bugün ne var

Hava, program, uçak durumu, bilinen kısıtlar. Herkesin aynı olguları bilmesi.

PLAN

Ne yapacağız

Ana plan ve hangi koşulda değişeceği. Planı bilmeyen kişi sapmayı da fark edemez.

ROLLER

Kim ne yapacak

Görev dağılımı ve devir noktaları. Sözlü ve açık; varsayıma bırakılmaz.

BEKLENTİ

Nasıl çalışacağız

Ne zaman konuşulur, nasıl itiraz edilir, kim karar verir. En çok atlanan ve en çok işe yarayan başlık.

Ortak Resmin Dört Başlığı

Ortak resim dört başlıkta kurulur

Görev

Ne yapacağız, hangi sırayla, hangi hedefle.

Roller

Kim neyi yapıyor; kim izliyor, kim karar veriyor.

Ortak resim

Ekibin aynı şeyi anladığı durum

Tehditler

Bugün bizi zorlayacak şeyler neler: hava, uçak, zaman, kadro.

Sapma koşulları

Plandan ne zaman ve nasıl çıkarız; kim söyler.

Dördüncüsü en sık atlanandır ve en değerlisidir: sapma koşulu önceden konuşulmuşsa, o an geldiğinde kimse izin istemek zorunda kalmaz.

Model Ne Zaman Ayrışır?

- Plan değiştiğinde ama değişiklik herkese söylenmediğinde; ekibin bir bölümü eski planla çalışmaya devam eder.
- Bir kişi yeni bilgi aldığında ve paylaşmadığında — çoğu zaman "herkes biliyordur" varsayımıyla.
- Ekibe sonradan biri katıldığında ve bilgilendirilmediğinde.
- Yoğun iş yükünde konuşma azaldığında; sessizlik uyumun değil ayrışmanın işareti olabilir.
- Ayrışmanın sınaması basittir: "şimdi ne yapıyoruz" sorusunun yanıtını herkes aynı söyleyebiliyor mu?

Ortak Resmin Bakımı

Bir kez kurulan resim kendiliğinden güncel kalmaz



Ayrışma sessizdir: kimse resminin ötekinden farklı olduğunu bilmez. Bu yüzden ara özet bir nezaket değil, bir ölçüm aracıdır.

03

Brifing

Ekip kurmanın, planı paylaşmanın ve eşiği düşürmenin tek aracı.

Brifingin Dört Parçası

1

Durum

Bugün ne var? Kısa ve olgusal: program, hava, uçak, bilinen kısıtlar.

2

Plan

Ne yapacağız ve hangi koşulda değiştireceğiz? Karar noktaları burada söylenir.

3

Roller

Kim ne yapacak, kim neyi izleyecek, devir nerede olacak?

4

Beklenti ve sorular

Nasıl çalışacağız, nasıl itiraz edilecek? Soru bölümü olmayan brifing anlaşıldığını varsaymıştır.

Dördüncü parça en sık atlanan parçadır ve ekip davranışını en çok belirleyen parçadır. Üç dakikalık bir brifingin son otuz saniyesi buraya ayrılır.

Brifingin Yapısı

Beş dakikalık bir yapı, saatlerce işe yarar

Plan

Ne yapacağız, hangi sırayla, hangi zamanla.

Roller

Kim ne yapıyor; kim izliyor; devir nasıl olacak.

Tehditler

Bugüne özgü olan ne: hava, uçak durumu, yeni ekip, kısa süre.

Davet

"Bir şey görürseniz söyleyin" — ve bunun nasıl karşılanacağı.

Son parça brifingin görünmeyen işidir: teknik bilgi vermez, konuşma iznini önceden verir. Ekip üyesinin sonradan konuşup konuşmayacağı büyük ölçüde burada belirlenir.

Brifingi Bozan Beş Şey

- Ezberden okumak: her uçuşta aynı cümleler, o güne özgü hiçbir bilgi olmadan. Dinleyen kapanır.
- Tek yönlü olması: soru sorulmayan brifing bir tebliğdir, ekip kurmaz.
- Çok uzun olması: on dakikalık brifingin son iki dakikası dinlenmez.
- Yanlış zaman: yoğunluğun ortasında yapılan brifing, yapılmamış brifingtir.
- Kritik bilginin sona bırakılması: en önemli şey ilk söylenir, son değil.

Brifingin Görünmeyen İşlevi

Bilgi aktarmak, yaptığı işin yalnızca bir bölümü

İZİN

Konuşma izni

"Bir şey görürsen söyle" cümlesi bir davettir ve sonraki saatlerde itiraz eşiğini düşürür.

STANDART

Normal ne

Neyin normal sayılacağını baştan belirler; sapmanın fark edilebilmesi buna bağlıdır.

SES

İlk kez konuşmak

Ekipte herkesin en az bir kez konuşmuş olması, sonraki konuşmayı belirgin biçimde kolaylaştırır.

Yönetim Kaldıracı

- Brifing için çizelgede görünür bir süre ayırın; süresi yazılmayan brifing kısaltılan ilk şeydir.
- Brifing yapısını standart hâle getirin ama içeriğini kişiye bırakın; şablon cümle değil, başlık verin.
- Ekiplere yeni katılan kişinin bilgilendirilmesini bir yordam adımı yapın; varsayıma bırakmayın.
- Deneyim dağılımını izleyin: iki deneyimsiz kişinin aynı ekibe denk gelmesi bir çizelge riskidir.
- "Şimdi ne yapıyoruz" sınamasını denetim ve gözlemlerde kullanın; ayrışmayı en hızlı gösteren sorudur.

Uygulama

Brifing çalışması

SINIF İÇİ ÇALIŞMA

Beş dakikada ekip kurmak

- Gruplara bir operasyon senaryosu verilecek: birbirini tanımayan bir ekip, yoğun bir gün.
- Dört parçalı bir brifing yazın; toplam süresi üç dakikayı aşmasın.
- Dördüncü parçaya en az iki cümle koyun: nasıl çalışacağız, nasıl itiraz edilecek?
- Brifingi sesli okuyun; dinleyen grup bir soru sorsun.
- Dinleyenler "şimdi ne yapıyoruz" sorusunu yanıtlasın; yanıtlar aynı mı?

DEĞERLENDİRME ÖLÇÜTÜ

- Dört parça var mı?
- Süre tutuldu mu?
- Davet cümlesi var mı?
- Yanıtlar aynı mı?

Standart, tanımadığınız biriyle ilk dakikadan itibaren birlikte çalışabilmenin adıdır.

Havacılıkta ekipler her gün yeniden kurulur. Kişisel uyumun oturmasını beklemek için zaman yoktur.

Özet

- Ekibin dört koşulu vardır: ortak amaç, tanımlı roller, karşılıklı bağımlılık, paylaşılan sorumluluk.
- Havacılıkta ekipler o gün kurulur; bu yüzden ekip kişisel uyuma değil standarda dayanır.
- Paylaşılan zihinsel model durum, plan, roller ve beklentiyi kapsar; konuşularak kurulur ve güncellenir.
- Brifing dört parçalıdır ve en çok atlanan parça, nasıl çalışılacağını belirleyen dördüncü parçadır.
- Brifingin görünmeyen işlevi bilgi aktarmak değil, konuşma izni vermek ve normali tanımlamaktır.

SONRAKİ BÖLÜM

Ekipte İletişim

Gelecek hafta için: yanlış anlaşılan bir talimat örneği getirin; nerede koptu?