

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**HAVACILIKTA EKİP KAYNAK YÖNETİMİ (EKY)  
FAKTÖRÜ, ETKİN İLETİŞİMİN İNSAN  
PERFORMANSINA OLAN ETKİSİ VE ISRARCILIK  
TUTUMUNUN ÖNEMİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

**Özlem Munise KAYNAK**

İSTANBUL, 2016

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**HAVACILIKTA EKİP KAYNAK YÖNETİMİ (EKY)  
FAKTÖRÜ, ETKİN İLETİŞİMİN İNSAN  
PERFORMANSINA OLAN ETKİSİ VE ISRARCILIK  
TUTUMUNUN ÖNEMİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

**Özlem Munise KAYNAK**

Öğrenci No:

140745035

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Vedat Zeki YENEN

İSTANBUL, 2016

## YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Havacılıkta Ekip Kaynak Yönetimi (EKY) Faktörü, Etkin İletişimin İnsan Performansına Olan Etkisi ve Israrcılık Tutumunun Önemi ” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 19.04.2016

Özlem Munise KAYNAK

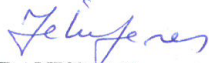


T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ  
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

19.04.2016

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *İşletme Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 140745035 numaralı *Özlem Munise KAYNAK*'ın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Havacılıkta Ekip Kaynak Yönetimi (EKY) Faktörü, Etkin İletişimin İnsan Performansına Olan Etkisi ve Israrlılık Tutumunun Önemi*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 29.03.2016 tarih ve 2016/13 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (60) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında *oyçokluğu/oybirliği* ile *Kabul/Red veya Düzeltme* kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.



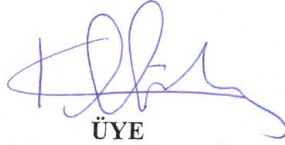
DANIŞMAN

Yrd. Doç. Dr. Vedat Zeki YENEN  
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE

Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN  
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE

Prof. Dr. Kemal Güven GÜLEN  
(Nişantaşı Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Özlem Munise KAYNAK  
Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Vedat Zeki YENEN  
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans 2016  
Alanı : İşletme Yönetimi  
Anahtar Kelimeler : Ekip, havacılık, ısrarcılık, kaynak, yönetim

## ÖZ

### **HAVACILIKTA EKY FAKTÖRÜ, ETKİN İLETİŞİMİN İNSAN PERFORMANSINA OLAN ETKİSİ VE ISRARCILIK TUTUMUNUN ÖNEMİ**

Ekip Kaynak Yönetimi (EKY) sistemi birçok farklı alanda kullanılan bir ekip oluşturma yöntemidir. Bu yöntemle birlikte kurumların çalışanlarını bir arada tutması ve aralarında koordinasyon kurması amaçlanmaktadır. Başarılı bir iş süreci için EKY, kurumların başvurdukları öncelikli yöntemlerdendir. Bu yöntemi kullanan sektörlerden biri de havacılık sektörüdür. Özellikle sivil havacılık sektöründe EKY, emniyet ve güvenlik açısından son derece hayati bir değere sahiptir. EKY ile havacılık personelinin iletişiminin güçlendirilmesi ve uçuş sürecinin bir parçası olmasına çalışılmaktadır. Bu noktada ise dikkat çeken en önemli unsur ise iletişimdir. İnsan hayatı için değerli bir unsur olarak iletişim, havacılıkta da aynı değere sahiptir. Fakat bu iletişim sürecinde ortaya çıkan sorunların giderilmesi ve uçakta olan bir sorunun ortadan kaldırılabilmesi adına ise ısrarcı bir tutumun söz konusu olması gerekmektedir. İsrarcılık, havacılık içerisindeki iletişimde, emniyet ve güvenliğin sağlanması adına önemli bir sorumluluğu ifade etmektedir. Bu tez çalışması, EKY faktörü temelinde, havacılıktaki iletişim sürecini ve bu süreçte ısrarcılığın rolünü incelemektedir. Çalışmanın ilk bölümünde EKY'ye dair kavramsal bir inceleme, ikinci bölümünde havacılıkta iletişim, iletişim sorunları ve ısrarcılık tutumu ve son bölümde ise özel sermaye ve kamu ortaklı bir havayolu şirketinde çalışan 158 uçucu personel ile gerçekleştirilen anket ve sonuçları yer almaktadır.

Name and Surname : Özlem Munise KAYNAK  
Supervisor : Ass. Prof. Dr. Vedat Zeki YENEN  
Degree and Date : Master, 2016  
Major : Business Administration  
Key Words : Aviation, crew, management, resource, self-assertion

## **ABSTRACT**

### **CRM FACTOR IN AVIATION, EFFECT OF EFFECTIVE COMMUNICATION ON HUMAN PERFORMANCE AND IMPORTANCE OF SELF-ASSERTION**

Crew Resource Management (CRM) is a method, which is used in many different areas, of creating a staff. Organizations aim to keep their employees together and to create a coordination between them with this method. CRM is one of the prior methods for organizations for a successful business process. Aviation sector is one of the areas, which use that method. In particular, CRM has a vital role on security and safety issues in aviation sector. It is a purpose to strength the communication of aviation staff and to make each one of them a part of aviation process with CRM. Right in this point, the communication is the most striking factor. As a valuable factor for human being's life communication has the same value for aviation. However, there is a need for an insistent attitude in this communication period to solve general problems and to solve a specific problem in aircraft. Self-assertion means an important responsibility in communication process of aviation to guarantee the security and safety. This study of thesis, in the basis of CRM factor, investigates the communication process in aviation and the role of self-assertion in this process. In the first chapter of study, there is a conceptual investigation on CRM; in the second chapter, there are communication in aviation, communication problems and Self-assertion attitude; in the last chapter, there is a survey, which was realized with 158 aviation employees in a private equity and public-oriented airline company, and its results.

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
<b>ÖZ</b> .....	i
<b>ABSTRACT</b> .....	ii
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	v
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	vi
<b>KISALTMALAR</b> .....	vii
<b>GİRİŞ</b> .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### EKY'İN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. EKY Kavramı.....	6
1.2. EKY'nin Temel Gereksinimleri.....	8
1.3. EKY'nin Temel Bileşenleri.....	9
1.3.1. Emniyet ve Risk.....	9
1.3.2. Etkinlik.....	10
1.3.3. Durumsal Farkındalık.....	10
1.3.4. Tehdit Algısı.....	11
1.4. EKY Arka Planı ve Felsefesi.....	12
1.5. EKY'in Temel Prensipleri.....	16
1.6. EKY'in Tarihsel Değişim ve Gelişimi.....	18
1.7. EKY Dahilinde Havacılıkta Emniyet Açısından SHELL Modeli.....	21

### İKİNCİ BÖLÜM

#### İLETİŞİM VE HAVACILIKTA İLETİŞİM SÜRECİ

2.1. İletişim Kavramı ve Farklı İletişim Türleri.....	23
2.2. Havacılıkta İletişim.....	26
2.3. Çatışma Yönetimi.....	28
2.4. İletişim Bariyerleri.....	30
2.4.1. Psikolojik Bariyerler.....	30
2.4.2. Fiziksel Bariyerler.....	32
2.5. Israrlılık Kavramı ve Havacılık İletişiminde Israrlılık Faktörü.....	35
2.6. Havacılık İletişim Sürecindeki Sorunların Neden Olduğu Kazalar.....	39

2.6.1. Tenerife Kazası (1977).....	40
2.6.2. Kegworth Kazası (1989).....	41
2.6.3. Dryden Kazası (1989).....	42

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### HAVACILIKTA EKY KONUSUNDA ISRARCILIK TUTUMUNUN ÖNEMİNE DAİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Modeli.....	44
3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	44
3.3. Veri Toplama Aracı ve Verilerin İstatistiksel Analizi.....	44
3.4. Bulgular ve Yorumlar.....	47
<b>SONUÇ</b> .....	61
<b>KAYNAKÇA</b> .....	66
<b>EK – Anket Formu Örneği</b> .....	71



## TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No
<b>Tablo 1.</b> EKY becerileri.....	14
<b>Tablo 2.</b> Bireyler arasındaki iletişimde yaratılan sözlü bariyerler .....	34
<b>Tablo 3.</b> Israrcılık Ölçeği Faktör Yapısı .....	46
<b>Tablo 4.</b> Havayolu Çalışanlarının Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı .....	48
<b>Tablo 5.</b> Havayolu Çalışanlarının Israrcılık Düzeyleri.....	49
<b>Tablo 6.</b> Çalışanların Israrcılık İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları....	51
<b>Tablo 7.</b> Havayolu Çalışanlarının Israrcılık Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları.....	56
<b>Tablo 8.</b> Havayolu Çalışanlarının Israrcılık Düzeylerinin Kurumdaki Deneyime Göre Ortalamaları.....	57
<b>Tablo 9.</b> Havayolu Çalışanlarının Israrcılık Düzeylerinin Mesleki Deneyime Göre Ortalamaları.....	58
<b>Tablo 10.</b> Havayolu Çalışanlarının Israrcılık Düzeylerinin Pozisyona Göre Ortalamaları.....	58
<b>Tablo 11.</b> Havayolu Çalışanlarının Israrcılık Düzeylerinin Yaşa Göre Ortalamaları	59
<b>Tablo 12.</b> Havayolu Çalışanlarının Israrcılık Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları.....	59
<b>Tablo 13.</b> Havayolu Çalışanlarının Israrcılık Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Ortalamaları.....	60

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1. Durumsal farkındalık etkileşimi .....	11
Şekil 2. EKY’de tehdit ve risk algısı .....	12
Şekil 3. Uçuş öncesi, sırası ve sonrasında EKY’nin uçucu ekip üzerindeki etkisi....	15
Şekil 4. Havacılık için SHELL modeli .....	22
Şekil 5. Temel iletişim modeli.....	24
Şekil 6. Çatışma yönetimi-örgüt performansı ilişkisi .....	29
Şekil 7. Kazalara sebep veren faktörler arasındaki iletişim .....	39



## KISALTMALAR

<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>CRM</b>	: Ekip Kaynak Yönetimi (Crew Resource Management)
<b>EKY</b>	: Ekip Kaynak Yönetimi
<b>ICAO</b>	: Uluslararası Sivil Havacılık Organizasyonu (International Civil Aviation Organization)
<b>KLM</b>	: Hollanda Kraliyet Havayolları (Koninklijke Luchtvaart Maatschappij)



## GİRİŞ

Dünya genelinde, güvenliğin ve emniyetin ön planda tutulduğu sektörlerde, görevli personelin eğitimi ve bilgilendirilmesi büyük bir önem arz etmektedir. Bu nedenle de dünya genelinde birçok güvenlik ve emniyet gereken sektörlerde çalışanların bu konulara dair sürekli olarak eğitimine ve altıkları eğitimi test etmelerine gayret gösterilmektedir.

Bu süreçte önemli bir kavram olarak karşılaşılan “ekip kaynak yönetimi” (EKY), birçok farklı sektörde kavramsal olarak önemsenmekte ve uygulanması açısından büyük bir çaba gösterilmektedir. Bir iş kolundaki çalışanların güvenlik, emniyet, diğer birçok tedbir konusunda eğitimi ve sorumluluk almaları açısından büyük bir değere sahip olan EKY, uzun yıllardır varlığını sürdüren, ancak yatırımı, eğitimi ve uygulanması açısından eksiklikler söz konusu olan bir konudur. Özellikle dünya üzerinde birçok ağır iş kolunda EKY, çalışanların bilinçli bir şekilde hareket etmeleri konusunda farkındalık yaratmayı amaçlamaktadır.

EKY'nin önemsendiği ve üzerinde sıklıkla vakit harcandığı alanlardan biri de havacılık sektörüdür. Güvenlik ve emniyet ile birlikte, çalışan personelin her birinin ciddiyet ve sorumluluk alma zorunluluğunu içeren EKY, bilhassa 1970'ler itibari ile sivil havacılık sektörünün vazgeçilmez eğitim ve uygulama araçlarından biri haline gelmiştir. Çoğunlukla büyük ölçekli havayolu şirketlerinin dikkatini çeken ve onların uygulamayı tercih ettiği EKY anlayışı, modern süreçte ölçeğine bakılmaksızın tüm havayolu şirketlerinin önem verdiği bir konu haline gelmiştir.

Kalkış öncesi ve kalkış sırası, inişten önce ve iniş sırası başta olmak üzere uçuşun birçok farklı aşamasında önemi bulunan EKY, havacılık personelinin tümü için farklı bir öneme sahiptir. Özellikle de uçuşta bir fiil aktif olarak yerde ve havada görev alan personel için EKY ve EKY uygulamaları hem uçuşun hem yolcuların hem de kendilerinin güvenliği açısından son derece önemlidir. EKY ile elde edilen bilgi birikimi ve tecrübe havacılık personelinin güven ve emniyet odaklı olarak hareket etmesine, bu şekilde ortaya çıkabilecek fiziksel ve psikolojik sorunların ortadan kaldırılmasına yardımcı olabilmesine imkan tanımaktadır. EKY'nin bu noktadaki en

büyük fonksiyonu, sektör ayırt etmeksizin, birbiri ile iletişimi güçlü ve birbirini her şartta anlayan bir ekip yapısı yaratmayı öngörmesidir.

Özellikle sivil havacılık bazında düşünüldüğünde, EKY havacılık personelinin bir arada tutmak adına kilit bir role sahiptir. Gerek yönetim anlayışı açısından gerek eğitim çabaları açısından gerekse de uçucu personelinin sürece katılımı açısından EKY, havacılık sektöründe birleştirici bir göreve sahiptir. Çoğunlukla birbiri ile yakın alanlarda iletişim halinde olan ekiplerin tersine, havacılıkta farklı noktalarda konuşlanmış personel arasında yürütülecek iletişimin sağlıklı olması her anlamda büyük önem taşımaktadır ve EKY bu konuda tüm havacılık personeline yardımcı olmaktadır.

Her ne kadar havacılık çok farklı sektörler dahilinde süre gelse de yıl içerisinde aktif havacılık kolunun sivil havacılık olması ve yıl içerisinde yüz milyonlarca yolcunun havayolu şirketleri tarafından taşınması, EKY'nin havacılık sektöründeki önemini arttırmaktadır. Yüksek dikkat ve sorumluluk bilinci ile hareket eden bireylerin yaratılması açısından EKY havayolu şirketleri tarafından önem atfedilen bir sistem bütünüdür. Son yıllarda teknolojinin de desteği ve genişleyen havacılık personeli kadrosunun varlığı ile birlikte EKY, üzerine daha fazla yatırım yapılan bir havacılık sektörü fonksiyonu haline gelmiştir. Havacılık çalışanları çok farklı şekillerde eğitimler alıyor olsa da bir arada hareket etmek ve uçuş sürecini tüm olumlu ve olumsuz yönleri ile değerlendirmek adına EKY havayolu şirketlerine yardımcı olmaktadır.

Fakat havayolu şirketleri ve havacılık sektörü için sadece EKY'nin varlığı yeterli olmamaktadır. EKY'nin içerisinde de yer alan, ancak farklı açılardan da ele alınması gereken iletişim, havacılığın belki de en kritik unsurlarından biridir. Genel olarak tüm canlılar için önemli bir unsur olan iletişim, aslında insan için çok daha karmaşık ve çok daha detaylı bir konudur. Konu iş dünyası açısından ele alındığında, farklı iş kollarında iletişim normal süreçteki öneminden daha fazlasını ifade etmektedir.

Söz konusu iş kollarından biri olarak havacılık, özellikle uçuş süreci göz önünde bulundurulduğunda çok daha büyük bir öneme sahiptir. Havalanmış bir uçağın kalkış önceki sürecinde ve havada bulunduğu süre zarfında, kendi içerisinde ve yerle olan iletişimi güvenlik ve emniyet açısından kritiktir. Özelde, uçak içerisinde yer alan havacılık personelinin birbiri ile olan iletişimi birçok konuda belirleyici olmaktadır. Yolcularla iletişim, sorun çözme, pilot ekibi ile haberleşme ve yolcuları yönlendirme gibi konular, uçağın kendi içerisindeki iletişim unsurlarındandır. EKY de bu nokta da uçucu ekiplerin daha verimli bir iletişim kurmasına yardımcı olmaktadır.

Fakat her alanda olduğu gibi havacılıkta da iletişim karmaşık düzen içerisinde ilerlemektedir. Yanlış iletim, eksik bilgilendirme, çatışma ve rekabet gibi durumlar iletişimin başarısını doğrudan etkilemektedir. Özellikle bu durumun ortaya çıktığı noktalar, sivil havacılık tarihinde derin izler bırakan kazaların olduğu dönemlerdir. Havacılıktaki iletişim sorunlarının rutin olarak algılandığı gibi son derece riskli olarak algılandığı süreçler de söz konusudur. Buna göre sivil havacılık, iletişim konusunun en fazla hassasiyet arz ettiği alanlardan biridir. Özellikle iletişimde yaşanan en ufak aksamanın bile ne denli büyük kazalara ve can kayıplarına neden olduğu geçmişte sıklıkla görülmüştür. Bu açıdan değerlendirildiğinde havacılık personelinin bir ekip halinde bir arada tutmak, eğitmek ve bir arada hareket etmelerini sağlamak sürecin geri kalanı açısından son derece kritiktir.

Söz konusu iletişim süreci için ise detaylandırıldığında daha kritik noktalar dikkat çekmektedir. Sivil havacılık tarihindeki kazalar baz alınarak değerlendirildiğinde, ekip halinde hareket etmenin ve olası bir sorunu ortadan kaldırmak adına çaba göstermenin ne denli önemli olduğu, elde edilen başarılarından ziyade yaşanan büyük ölçekli kazalar ile daha iyi anlaşılmıştır. Tüm bu kazalardan, uçak içerisindeki uçucu ekiplerin her birinin birbirinin fikrine, görüşüne ve yaklaşımlarına tam olarak itimat etmemesi ve iletişim konusunda birbirlerine engeller yaratması uçuş emniyetini riske atmaktadır.

Şüphesiz bu iletişim konusundaki engeller, anlaşmazlıklar ve çatışmalar uçuş sürecindeki ciddi tehlikelere de sebebiyet vermektedir. Bilhassa kriz anlarında bu negatif yönlü ilişki süreci mevcut krizin boyutlarını tırmandırabilmektedir. Tam da bu

süreçte uçucu ekiplerin sorumluluk alması ve muhtemel tehdit ve bu tehdidin ortadan kaldırılması adına net bir tutum sergilemesi gerekmektedir. Bu noktada da ortaya ısrarcı bir tutumun önemi ortaya çıkmaktadır.

Israrcılık, genel olarak toplumda olumlu yönde değerlendirilmeyen bir kavram olmasına karşın, havacılık dahilinde ısrarcılık, sorunun çözümü açısından sorumluluk almak ve farkındalık yaratmak adına son derece büyük bir önem taşımaktadır. Her ne kadar hiyerarşi içerisinde söz konusu ısrarcılık bir çatışma yaratabilecek olsa da havacılıkta anlık ve felakete yol açabilecek durumların engellenmesi adına ısrarcı bir tutum sergilenmesi ve bireyler arasındaki iletişimin riske atılmasına karşın sorunların çözümü söz konusu olabilmektedir.

Bu tez çalışması EKY anlayışı temelinde, havacılıktaki iletişim sürecini, uçucu ekibin sürece katılımını ve bununla birlikte, söz konusu iletişim sürecinde ısrarcılık kavramının etkisini araştırmaktadır. Çalışmanın teorik kısmının ötesinde, çalışmanın son bölümünde bir anket araştırmasına yer verilmiş ve uçucu ekibin havacılıktaki iletişim sürecinde ısrarcılığın ne noktada olduğu araştırılmıştır.

Tez çalışmasının ilk bölümünde, EKY'nin kavramsal çerçevesi, tarihsel geçiş süreci ve havacılık için anlamı yer almaktadır. Bunun yanı sıra EKY'nin eğitim aşamasının süreçteki önemi ve söz konusu eğitimi alanlara katkısı birinci bölümde ele alınmaktadır.

İkinci bölümde ise iletişim kavramı temelinde, özelde havacılıktaki iletişim süreci ve bu sürecin faktörleri ele alınmıştır. Daha da önemlisi, ikinci bölümde ısrarcılığın kavramsal çerçevesi ile ısrarcılık faktörünün havacılıktaki önemi değerlendirilmiştir. Buna paralel olarak da sivil havacılık tarihinde, içerisinde birçok kusuru barındırmasının yanı sıra ısrarcılık unsurunun yer almaması sonucu yaşanan büyük ölçekli ve sivil havacılık tarihinde önemli değişimlere yol açan üç farklı kaza ele alınmıştır.

Çalışmanın son bölümünde ise özel sermaye ve kamu ortaklı bir havayolu şirketinde görev yapan, farklı konum, mesleki tecrübe ve filo üyesi olan uçucu personel ile gönüllü katılımları sonucu gerçekleştirilen bir anket yer almaktadır. Bu

ankette 158 adet uçucu personele, görevlerine dair ısrarcılık konusunda sorular yöneltilmiş ve alınan cevapların istatistiki analizi gerçekleştirilmiştir.





## BİRİNCİ BÖLÜM

### EKY'NİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

#### 1.1. EKY Kavramı

Havacılık açısından emniyetin son derece önemli olduğuna dair yerleşik bilinç, uzun yıllardan bu yana varlığını korumakta ve havayolu şirketleri ile havayolu şirketlerinin çalışanlarının son derece büyük önem atfettikleri bir konudur. Teknik olduğu kadar uçuş öncesinde, sırasında ve sonrasında insani anlamda da sorunların yöntemi, bu yönetim sürecinin teknik ayrıntılarla da beslenmesi son derece hayati bir önem taşımaktadır. Özellikle uçuş teknolojilerinin gelişmesi ile birlikte uçuş emniyetinin sağlanması giderek kolaylaşmaktadır.

Havacılık sektöründe teknolojik yatırımlar ne kadar önemliyse, insan faktörü ve insanın geliştirilmesi de bir o denli önem arz etmektedir. Teknolojinin ortaya koyabileceği tüm gelişmiş ürünlere karşın, söz konusu ürünlerin kullanımı ve gereken uçuş emniyetinin sağlanması her koşulda insan gücüne, insan pratiğine ve insan tecrübesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu noktada ortaya çıkan “EKY” kavramı, süreci en iyi şekilde tanımlamaktadır. Buna göre EKY, tüm elde var olan ya da erişilebilir kaynakları (bilgi, ekipman, insan gücü, zaman) kullanarak emniyetli ve etkili bir uçuş operasyonu yönetme sürecidir (Wiener, Kanki, Helmreich, 1993, s. 7).

Bu şekilde EKY, uçuş emniyetini sağlayabilmek için, insan faktörü ile uçuştan sorumlu ekip üyelerinin her birinin doğru şekilde yönlendirilmesi ve ekip üyelerinin özellikle sorunlu süreçleri yönetmesinin sağlanmasıdır. Önemli bir eğitim ve tecrübe gerektiren EKY, havayolu şirketleri açısından bilhassa uçuş sırasında meydana gelen sorunları en az hasarla atlatabilmek adına önemli bir yönetim sürecidir.

Bir başka açıdan EKY, uçuş operasyonlarında yüksek risk ve yüksek stres içeren durumların, insan faktörü, bir başka deyişle uçuş ekibinin bireysel ya da toplu çabaları ile hasarsız ya da en az hasarla atlatılmasını öngörmektedir (Lauber, 1987, s. 13). EKY ile uçucu ekiplerin, muhtemel sorunları ya da ciddi kaza risklerini, mümkün olan en az hasarla ortadan kaldırmaları amaçlanmaktadır. Bu şekilde EKY, iletişim

becerileri temelinde, süreci ve sürecin getirdiklerini iyi anlamak ile yürütülebilen bir eylemdir.

Her sektörde olduğu gibi insan faktörü uçuş sektöründe de önemli bir yere sahiptir ve EKY ile birlikte havacılık faaliyetlerinin sorunsuz ya da daha az sorunla atlatılmasına çalışılmaktadır. EKY'in temelinde yer alan ekip üyelerinin bilgi ve becerisi, EKY'in ne denli başarılı ve ne denli etkili gerçekleştirilebildiğini ya da gerçekleştirilebileceğini göstermektedir. Bu nedenle EKY, insan becerisi temeline dayanan bir süreci ifade etmektedir.

Bir başka deyişle EKY, takım çalışmasını geliştirmek ve uçuş ekibinin performansını arttırmak için kullanılan yöntemlerin bütünü ifade etmektedir; EKY'de, sürecin içerisine interaktif olarak dizayn edilen alıştırmalar ve hazırlıklar da dahil olmaktadır (Pizzi, Goldfarb ve Nash, 2001, s. 501).

Özellikle son yıllarda simülasyon üzerinden yürütülen uçuş eğitimlerinin ve Mock-up üzerinde yürütülen kabin ekibi eğitimlerinin içerisinde etkin bir şekilde yer alan EKY konusu, ekip üyelerinin daha etkin ve daha bilgili olarak eğitilebilmesi için interaktif eğitimlere önem verilmekte, bu yolla ekip üyelerinde yer alan bireylerin bilhassa kriz anlarında sorunları ve insanları yönetmeyi öğrenmelerine çalışılmaktadır. Giderek gelişen havacılık teknolojisinin yanı sıra artan rekabet ortamının içerisinde ihtiyaç duyulan daha fazla sayıda ekip üyeleri ile birlikte de EKY ve EKY'e dair eğitim çalışmaları giderek artmaktadır.

EKY, karşılıklı iletişimin büyük bir ciddiyet ve önem taşıdığı bir süreci ifade etmektedir. Buna göre EKY ile uçuş sürecinin içerisinde yer alan tüm tarafların, uçuşun en emniyetli şekilde gerçekleştirilebilmesi için, ast – üst ilişkisi olmaksızın fikirlerini ifade edebilmeleri, gözlemlerini iletebilmeleri ve birbirlerine belirli ölçülerde öğüt verebilmeleri mümkün olmaktadır (Pinsky, Taichman ve Sarment, 2010, s. 1011).

Söz konusu iletişimin etkinliği ve başarısı karşılıklılık esasına dayanmaktadır ve ekibin her bir üyesinin uçuşa dair konuları ve sorunları doğru şekilde algılaması ve değerlendirmesi büyük önem taşımaktadır. Bu şekilde ekibin her bir üyesi sorunların

çözülmesi adına sorumluluk alabilmekte ve gereken sorumlulukların alınması adına da çevresini yönlendirmektedir.

## 1.2. EKY'nin Temel Gereksinimleri

EKY'nin havacılık açısından vazgeçilmez, son derece hayati ve sürekliliği olacak şekilde yararlı olan bir kavram olmasını sağlayan onun sahip olduğu temel prensipleridir. Söz konusu prensiplere bağlı olarak hareket eden uçucu ya da uçucu olmayan personelin varlığı göz önünde bulundurulduğunda, EKY daha fazla anlam kazanmakta ve daha fazla güvenlik odaklı olarak hareket edebilmektedir.

EKY'nin genel prensiplerine bakıldığında dört önemli noktanın ön plana çıktığı görülmektedir (MEGEP, 2014, ss. 3-4):

- **“Uçuş becerisi:** Sadece uçuş ekipleri için değil, uçucu ekibin (kabin ekibi ve uçuş ekibi) hepsi için uçuş sürecinde alınacak sorumluluğun ve yerine getirilecek olan görevlerin belirli bir oranda bilinmesi ve doğru şekilde yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu beceri, sadece belirli bir zümre için geçerli değildir; bunun ötesinde uçucu personelin hemen hepsi uçuş konusunda farklı ve spesifik noktalara dair bir bilgi birikimine sahip olmak durumundadır.

- **Tecrübe ve eğitim düzeyi:** Öncelikli olarak bir uçucu personelin, hatta uçucu olmayan personelin de mutlak olarak işine dair belirli bir bilgi birikimine, dolayısı ile de pratikte uygulama ile elde edilmiş bir tecrübe düzeyine sahip olmak durumundadır. Söz konusu tecrübe düzeyi, EKY'nin öngördüğü ölçüde sorun çözme ve sorumluluk alma kabiliyetini personele kazandırmaktadır. Bu noktada personelin konumunun önemi olmamakla birlikte asıl önemli olan bulunduğu konumdaki tecrübe kapasitesidir. Bunun yanı sıra bulunduğu konuma odaklı olarak gerçekleştirilen eğitimlere katılım ve bu şekilde de kendisini geliştirme konusundaki istek ve çabası personelin EKY gelişimi konusundaki istekliliğinin de bir göstergesidir.

- **Sanal ortamla uyumluluk:** EKY eğitimleri ve uygulamalarının artık giderek daha fazla sanal ortama kayması ve bu şekilde de uçuş öncesi eğitimlerin yeni teknolojiler ile fazlası ile iç içe olması özellikle uçucu personelin sanal ortamla ve onun uygulamaları ile uyumlu olmasını zorunlu kılmaktadır.

- **Fiziksel-zihinsel sağlık ve tutumlar:** Sorumluluk alabilmek adına sahip olunması gereken en önemli faktörlerin başında her türlü sağlıklı olmak ve bunların sağladığı yapı ile uçucu personelin tutarlı davranışlar sergilemesi öngörülmektedir. Bu davranışlar kriz anlarında onun ne derecede yararlı faaliyetlerde bulunacağına dair de emareler vermektedir.”

### **1.3. EKY'nin Temel Bileşenleri**

#### **1.3.1.Emniyet ve Risk**

Uçuş faaliyetlerinin belki de en önemli unsuru olarak emniyet, EKY için de son derece büyük önem arz etmektedir. Buna göre EKY algısının temeli, ekip üyelerinin ve yolcuların emniyet içerisinde ulaşımının sağlanmasından ve yaşanabilecek her türlü sorunun ortadan kaldırılmasından oluşmaktadır. Emniyetin olduğu bir ortamda EKY'in başarısı ile birlikte yolcuların emniyet duygusu da yerleşmektedir. Bununla birlikte, emniyetin sağlanabilmesi aşamasında risk faktörlerinin göz önünde bulundurulması ve buna göre bir planlamanın yapılması da büyük önem arz etmektedir. Özellikle uçuş planlarında muhtemel risklere dair haritaların çıkarılması ve bu risklere dair sorun çözmeye yönelik adımların atılması gerekmektedir. Bu risk analizinin içerisinde çeşitli verilerden yararlanılması da emniyetli bir ortamın yaratılmasına yardımcı olmaktadır (Graskemper, 2002, s. 754).

Hem firmaların kendi itibarları, hem de uçuş faaliyetlerinin emniyetli olarak yapılabilmesi için, EKY kavramı havayolu şirketlerinin uçucu ve de uçucu olmayan tüm personeli tarafından iyi bir şekilde algılanması gerekmektedir.

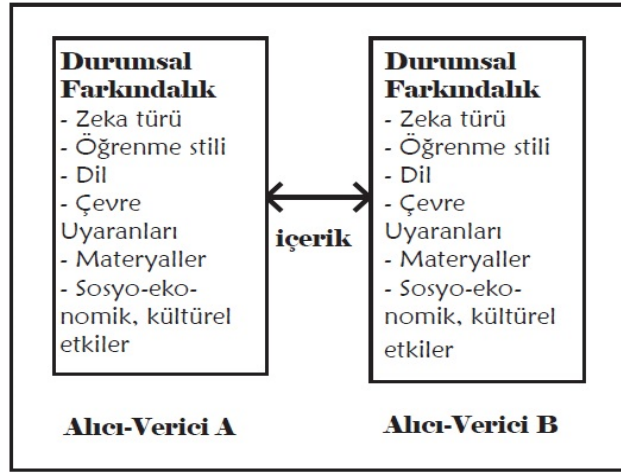
### **1.3.2. Etkinlik**

EKY dâhilinde etkinlik ile kastedilen temel unsur, hataların azaltılması ve muhtemel sorunların ortaya çıkış düzeyini düşürülmesidir. Bu şekilde uçuş faaliyetlerinde süreklilik yaratacak şekilde bir standardın yakalanmasına çalışılmaktadır. Erişilecek olan standart nokta, kaçınılmaz olarak emniyet etkisini arttıracak ve ekip üyelerinin mental olarak hem kendisine hem de uçuş faaliyetine güvenmesini sağlayacaktır. Böylelikle azaltılan sadece hatalar olmamaktadır; endişeler yaşanmamakta, riskler ortaya çıkmamakta ve tekrarlanan yanlışlar da gerçekleştirilmemektedir (Bates vd., 2001, s. 302). Söz konusu yanlışlar, ekip üyesinin kendisine olan güvenini kaybetmesine neden olmakta ve kriz anlarında sorumluluk almasına engel teşkil etmektedir.

Etkin bir şekilde yürütülen EKY faaliyetleri, mutlak olarak kalıcı bir emniyet ve hizmet bilincinin yerleşmesini sağlayacaktır. Bu şekilde de sistemin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için gereken tüm insani ve teknolojik faktörler tam kapasite ile kullanılabilir.

### **1.3.3. Durumsal Farkındalık**

Bireyin, sürekli olarak yaptığı ve alışkanlık haline getirmiş olduğu davranışlarının dışında bir davranış sergilemek zorunda kalması sonrası ortaya çıkan süreci değerlendirmesi ve ona göre bir davranış modeli geliştirmesi durumsal farkındalık olarak adlandırılırken hava taşımacılığı açısından, uçuş ekibinin tümü göz önünde bulundurulduğunda durumsal farkındalık mutlak mutlak olarak var olması gereken bir davranıştır. Genel olarak havacılıkta durumsal farkındalık, hataların ortaya çıkışına ya da engellenmesine dair temel unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Özellikle durumsal farkındalığın yerleşmemiş olduğu uçuş ekipleri için süreci ve sürecin getirdiklerini algılamak son derece zor olmaktadır ve bu durum sürekli olarak hatalara, hatta ciddi sorunlara sebep olacak hatalara yol açmaktadır (Jones, 1996, s. 509).



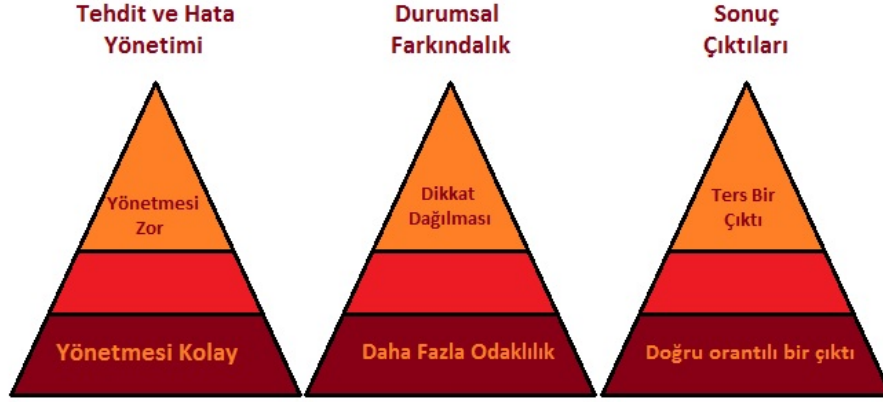
**Şekil 1.** Durumsal farkındalık etkileşimi

**Kaynak:** Hakan Yıldız, Demokles'in Kılıcından Tsunamiye: Yaratıcı-Yıkıcı E-Öğrenme Platformları, TMMOB Emo Ankara Şubesi Haber Bülteni, Sayı: 1, 2013, s. 16.

Durumsal farkındalık konusunda ekip üyelerinin bireysel ve toplu olarak içerisinde bulunulan durumun, olumlu/olumsuz tüm muhtemel sonuçlarını gözden geçirmesi gerekmektedir. Bu şekilde durumu ve süreci anlamak için bireysellikten kurtulmak daha kolay olmaktadır.

#### **1.3.4. Tehdit Algısı**

Her uçuş sürecinde belirli oranda tehdit söz konusudur ve bu tehditlerin geneli büyük ölçüde önceden tahmin edilebilen, genel olarak bilinen türdendir. Fakat zaman içerisinde ekip üyelerinin alışlagelmiş, kanıksanmış ve bu nedenle de süreklilik kazanmış hataları ve bu hataların çözümünün ihmal edilmesi bu tehditleri tahmin edilemeyecek hale getirmiştir. Bu hataların çözümü de kolay olmamaktadır. Hataların çözümü, anında çözüm bulmaktan ziyade hazırlıklı olmakla kolaylaşmaktadır. Sürekli olarak gerçekleşen ertelemelerin sonucunda muhtemel tehditlerin zarar boyutları da büyümektedir (Pinsky, Taichman ve Sarment, 2010, s. 1013).



**Şekil 2.** EKY'de tehdit ve risk algısı

**Kaynak:** Harold M. Pinsky, Russell S. Taichman and David P. Sarment, Adaptation of Airline Crew Resource, Management Principles to Dentistry, J Am Dent Assoc 2010, 141, s. 1014.

Birçok farklı sektörde olduğu gibi alınacak önlemler, hataların en aza indirilmesi ve potansiyel tehditlere karşı alınacak sağlam ve kalıcı tedbirler, havacılıkta da her dönem hataların daha etkin bir şekilde azaltılması için son derece önemlidir. Dolayısı ile ciddi boyutlara varabilecek tehditler de ortadan kaldırılmaktadır.

#### **1.4. EKY Arka Planı ve Felsefesi**

Havacılık sektörünün giderek ilerleyen teknoloji ile birlikte insan faktörünü etkin bir şekilde kullanma konusundaki isteği uçuş sürecinin yönetimi ve emniyeti açısından birçok yeni ve farklı uygulamayı da ortaya çıkarmaktadır. EKY içerisinde değerlendirilmekte olan bu uygulamaların neredeyse her biri EKY içerisinde kendine ait bir sistematığın oluşmasına yardımcı olmaktadır. Havacılığın giderek daha da vazgeçilmez bir parçası olan EKY uçuş ekiplerinin belirli bir kalıp dahilinde eğitilmesine ve yönetilmesine odaklanmaktadır.

EKY, temel olarak beceri ve performans değerleri üzerine inşa edilmiş bir sisteme sahiptir. Bu nedenle EKY dahilinde, farklı becerilere sahip olan bireylerin, farklı, ama yüksek düzeylerde performans sergilemesi fikri kabul görmektedir

(Driskell ve Adams, 1992, s. 2). Böylelikle EKY'in arka planında uçuş ekibinin mevcut kapasitesinin geliştirilmesi ya da onların belirli bir kapasiteye erişmesi düşüncesi yatmaktadır. Zira sistemin belki de en önemli ihtiyacı, kabiliyeti olan, yönetebilen ve iletişime sahip bireylerin sistemin içerisine dahil edilmesidir ki EKY eğitimleri ile genelde bu kişilerin tespitine çalışılmaktadır.

Daha geniş bir perspektiften bakıldığında EKY, uzun yıllardan bu yana gelişen bir yapıya sahiptir ve sistemin arka planında teknolojik ve insan faktörü aynı potada eritmeye çalışılmaktadır. Bunun için sürecin içerisinde örgüt, birey ve toplu olarak amaç ve hedefler gibi unsurların bir arada yer aldığı görülmektedir. Bunun yanı sıra, arka planda, EKY için önemli olan üç temel faktörden bahsetmek mümkündür. Bunlar, emniyet, etkinlik ve moraldir. İlk iki unsur bilindik olsa da moral, EKY'in gerçek anlamda uçuş sırasındaki sorunları ortadan kaldırmak adına ekip üyelerine ruhsal bir emniyet duygusu sağlamaktadır (Barker vd., 1996, s. 4).

Böylelikle EKY, teknolojinin olduğu kadar bireyin de gelişimini esas almakta ve bu nedenle bireyin gelişimine de yatırım yapmaktadır. Geniş çaplı, EKY adına gerçekleştirilen eğitim hamlelerinin temelinde de bu durum yer almaktadır. Süreç içerisinde iyi bir şekilde yetiştirilen ekip üyeleri mutlak olarak sürecin çıkarlarına hizmet edecek, emniyetli ve etkin bir uçuş sağlanabilecektir.



**Tablo 1.** EKY becerileri

<b>İletişim</b>	<b>Ekip Çalışması</b>	<b>Görev Yönetimi</b>
Etkili Briefing	Liderlik	Hazırlık, Planlama ve Gerçekleştirme
Personel Arasında, Sürekli Dolaşımı Olan	Takipçilik	İş Yüğü Yönetimi
Yöntemler	Kabin Ekibi İlişkileri	Karar Alma Süreci

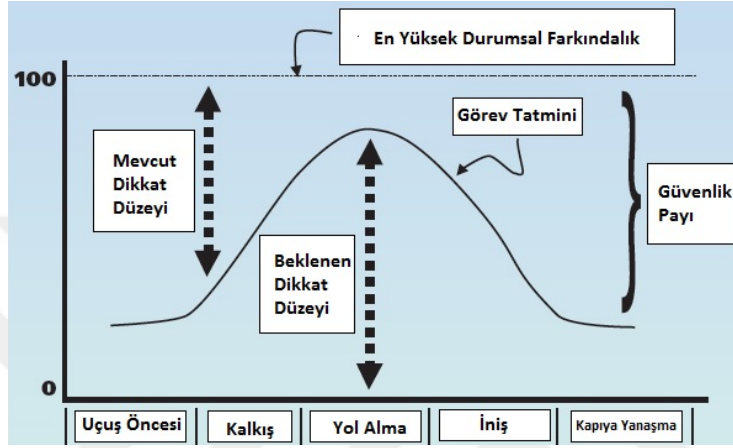
**Kaynak:** Nicklas Dahlström, Jimisola Laursen and Johan Bergström, Crew Resource Management, Threat And Error Management, And Assessment Of Crm Skills Current Situation And Development Of Knowledge, Methods And Practices, Report for the Swedish Civil Aviation Authority, Lund, 2008, s. 41.

Buna göre de EKY'in temel felsefesi, olabildiğince yüksek düzeyde kaza önleme başarısı göstermek ve mümkün olduğunca emniyetli bir imaj yaratabilmektir. Bu imaj sadece yolcular için değil, aynı zamanda uçucu ekip üyelerinin ve en tepeden en aşağıya kadar tüm aktörleri için de geçerlidir. EKY'in bu felsefesinin ne denli önemli olduğu, sivil havacılığın aktif olarak başladığı 1950'li yıllardan bu yana daha iyi anlaşılmaktadır. Her ne kadar aralarda yaşanan büyük ölçekli ve büyük fiziksel ve ruhsal hasarlara yol açan kazalar yaşanmış olsa da 1950'ler ile 1990'lar arasında uçuş emniyetine dair endişe yaratan kazalar başta olmak üzere birçok sorunun düzeyinin azaldığı görülmektedir. Bunda EKY'in giderek önem kazanmasının ve pratikte yoğun bir şekilde uygulanmasının büyük bir önemi bulunmaktadır (Driskell ve Adams, 1992, ss. 2-3).

EKY'in bu denli etkin ve gözle görülür bir şekilde kaza ve çeşitli uçuş sorunlarının azaltılmasında etkin olmasını sağlayan, bu yönetim anlayışının, uçuş sürecine dahil olan tüm bireylere mutlak olarak bir bilinç yüklemesidir. Bu bilinç ile birlikte EKY, ekip üyelerine mutlak olarak üstlenmesi ve kaçınmaması gereken bir sorumluluklar silsilesi yüklemektedir. Bilhassa EKY'in çözümü üzerine odaklandığı

uçuş anındaki sorunlar göz önünde bulundurulduğunda, bilinçsizce ortaya konmuş olan tutum ve davranışların sorunları büyüttüğü gözlemlenmiştir.

Sorunların mümkün olduğunca kısa bir zaman zarfı içerisinde çözülmesinin yanı sıra buna dair bir yerleşik bilincin olması gerekmektedir. EKY, bu yetiyi uçuş ekiplerine sunmaya çabalarırken, bir yandan da uçuş ekibinin kendi aralarında kuracakları iletişim ile çözüm odaklı, ortak hareket edilmesinin yolunu açmaktadır.



**Şekil 3.** Uçuş öncesi, sırası ve sonrasında EKY'nin uçucu ekip üzerindeki etkisi.

**Kaynak:** Harold M. Pinsky, Russell S. Taichman and David P. Sarment, Adaptation of Airline Crew Resource, Management Principles to Dentistry, J Am Dent Assoc 2010, 141, s. 1013.

Foushee ve Manos (1981, s. 69), gerçekleştirdikleri araştırmalarında, uçuş ekibinin kendi aralarındaki iletişim kayıtlarını dinleyerek ve uçuş ekibinin her biri ile röportaj aracılığıyla iletişim kurarak EKY algısı içerisinde iletişimin önemine dikkat çekmiştir. Böylelikle iletişim kuvvetinin varlığı ile araştırmanın gerçekleştirilmiş olduğu dönemdeki uçuşlarda daha az hata ve sorunun ortaya çıktığı gözlemlenmiştir.

Böylelikle EKY felsefesi için iletişimin uçucu ekipteki her bir bireyin hem kendisi ile hem de çevresi ile kurması konusunda önemi dikkat çekmektedir. Bu iletişimin çok boyutlu olması ile sorunların tespiti ve çözümlenmesi daha kolay olmaktadır. Bu nedenle EKY eğitimlerinde uçuş personeli için anlama, anlamlandırma ve iletişim kurma konularında becerilerini geliştirmeleri konusunda telkinde

bulunmaktadır. Zira EKY, temel olarak bireyin kendisinden başlayıp çevresine tesir eden bir mesaj iletimi ile başarıya ulaşmaktadır.

Konu istatistiksel olarak değerlendirildiğinde havayolu taşımacılığında meydana gelen kaza ve diğer tüm sorunlarda bireysel hataların oranının %80'e yakın olduğu belirtilirken, mekanik temelli hataların oranının da %20 civarında olduğu dile getirilmektedir (Ergül, 2009, s. 99). Bu noktada bireyin çevresi ile birlikte olduğu kadar kendisi ile olan iletişim süreci ve bu sürecin sonucunda EKY'ne olan uyumluluğu önemli ölçüde fark yaratmaktadır. Çünkü bireyin EKY konusunda eğitim sürecine ve uygulamalar uyum gösterme noktasında kendisini hata yapma eğiliminden uzaklaştırması havacılığın her bir noktasında olumlu yönde katkı sağlamasına yardımcı olacaktır.

### **1.5. EKY'in Temel Prensipleri**

Bir kurallar bütünü olan ve bu kurallara mutlak uyumluluk gerektiren EKY, kendi içerisinde belirli prensipler üzerinden hareket etmektedir. Söz konusu prensipler, EKY'in uyumlu ve iletişimi güçlü ekip üyeleri oluşturması açısından bu prensipler kalıcı olarak yerleştirilmeye ve benimsetilmeye çalışılmaktadır. Aynı zamanda ekip üyelerinin EKY'nin şart koştuğu bu prensiplere uyum sağlaması da büyük zorunluluk arz etmektedir. Aksi takdirde EKY'in en önemli unsurlarından biri olan emniyet söz konusu olamayacaktır.

EKY'in temel prensiplerine bakıldığında ise şu noktalar dikkat çekmektedir (Driskell ve Adams, 1992, ss. 8-9):

- “Etkili bir performans sunulabilmesi için teknik yeterliliğin ve bireylerin kabiliyetlerin varlığı,
- Ekip koordinasyonunun sağlanması; sadece uçuş ve kabin ekibinin değil, kalkış anına kadar ve kalkış anından sonra sürece dahil olan tüm aktörlerin etkili iletişiminin söz konusu olması,
- Uçuş ekibinin tutum ve davranışları ile uygulamaları arasında net ve kalıcı olan bir tutarlılığın varlığı,

- Uçuş ile ilgili konuların sadece pilot ve yardımcı pilotun sorumluluğunda olmadığını, bunun ötesinde sürecin içerisinde bulunan tüm kabin ekibi üyelerinin de sorumluluğunda olduğunun bilinmesi, sorumluluğun eşit şekilde paylaşılması,
- Tüm ekip üyelerinin özellikle EKY eğitimleri konusunda katılımcı olması, öğrenmeye açık olması, sürece kendilerinden, tecrübelerinden bir şeyler katmaları ve tüm bu gelişim odaklı faaliyetleri sürekli ve uçuş sürecinin emniyetine dair olacak biçimde şekillendirmesi,
- EKY, eğitiminin ilk anlarından ekip üyelerinin ilerleyen süreçte alacağı aksiyonlara kadar, kademe kademe olacak şekilde bir gelişim gösterecek şekilde belirlenmesi ve ekip üyelerine terfi fırsatları da sunması”.

Bu prensipler dahilinde EKY, ekip üyelerine sorumluluk sahibi birer çalışan olarak yetiştirilmesine ve gereken anlarda sorun çözmeye odaklanmış olarak hareket etmesine odaklanmaktadır. Söz konusu prensipler ile EKY güçlü bir kültür yaratmaya odaklanmaktadır. Zira bu prensipler ile EKY’in sağlam bir ekip üyesi ve çalışma yaratma amacı söz konusudur.

Diğer bir açıdan, genel başlıklar itibari ile EKY’in temel prensiplerine bakıldığında şu noktaların ön plana çıktığı görülmektedir (MEB, 2014, s. 3):

- **“Fiziksel uçuş becerisi:** Uçuştan sorumlu uçuş ekibinden kabin ekibine kadar, sürekli ve tekrar edecek şekilde uçuş gerçekleştirilmesi, becerilerini tekrarlaması gerekmektedir,

- **Tecrübe ve eğitim:** Ekip üyeleri için EKY konusunda eğitim olmazsa olmaz şartlardan biridir ve sürekli olacak şekilde eğitim faaliyetlerinin devam etmesi gerekmektedir; ancak bunun ötesinde kabin eğitimi için eğitim faaliyetlerinin doğru sonuçlar yarattığının görülmesi için mutlak olarak kabin ekibinin zaman içerisinde tecrübeler edinmesi ve bu tecrübelerle dayanarak sürece katkıda bulunmaları gerekmektedir,

- **Uçuş faaliyetlerine uyum sağlama:** Her ne kadar uçağın yönetilmesi ve yönlendirilmesi konusunda pilot ve yardımcı pilot önemli bir sorumluluğa sahip olsa da geriye kalan kabin ekibinin de rota, gidilecek rotanın fiziksel şartları ve uçuş anında bulunulan bölgenin şartlarına dair fikrinin olması gerekmektedir,

- **Fiziksel ve ruhsal sağlık:** Gerek fiziksel, gerekse de ruhsal sağlık sorunları, her meslekte olacağı gibi havacılıkta da ciddi sorunların ortaya çıkması sebebiyet verebilecektir; özellikle kriz anlarında sağlıklı düşünemeyen ve fiziksel olarak aktif hareket etmeye gücü olmayan ekip üyesi için sürece katkı sağlamak söz konusu olamayacaktır”.

EKY'nin prensiplerine bu açıdan bakıldığında uçuş ekibi ve kabin ekibinden aktif, kendisini geliştiren ve sürekli üretken bir role sahip olmaları beklenmektedir. Bu şekilde uçuş ekibi ve kabin ekibi uçuş öncesi, sırası ve sonrasında her anlamda sorun çözmeye yönelik hareket etmesi daha kolay olmaktadır. EKY'nin zorunlu kıldığı bu durumlar sağlıklı bir uçuş gerçekleştirilmesi kadar, sağlıklı bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesi içindir.

## 1.6. EKY'in Tarihsel Değişim ve Gelişimi

Her ne kadar teknolojik uygulamalar ile birlikte EKY son yıllarda havacılığın vazgeçilmez bir parçası olmuş gibi görünse de teori ve uygulamanın bir arada söz konusu olduğu dönemler yaklaşık olarak 1970'lerin sonu ile 1980'lerin hemen başında uzanmaktadır. Havacılık sektöründe öncü ülkelerden biri olarak ilk kez ABD'de kendisine bir yaşam ve gelişim alanı bulan EKY, bu süreç sonrasında uluslararası alanda da büyük destek bulan bir uygulama haline gelmiştir.

Bu tarihsel gelişime bakıldığında, beş farklı gelişim dalgasının yaşandığı ve beş farklı jenerasyon dahilinde EKY'in gelişim gösterdiği anlaşılmaktadır (Helmreich, Merritt ve Wilhelm, 1999, ss. 19-23):

- **“Birinci Jenerasyon:** İlk olarak 1970'li yılların sonunda, uçuşlarda yaşanan kazaların azaltılması konusunda çalışmalar yürüten havayolu şirketleri ve devlet yönetimleri, ilk kez 1981 yılında, ABD menşeli havayolu şirketi United Airlines

kabin ekibi başta olmak üzere birçok çalışanın kriz anlarını yönetebilmesi ve emniyetin ön plana çıkması için EKY çalışmalarına başlamıştır. 1978 yılında yaşanan kaza sonrasında ise şirketin bu konuya ilgisi artmıştır. Böylelikle de EKY odaklı araştırma ve eğitimlerin ilk jenerasyonu ortaya çıkmıştır.

Bu ilk jenerasyondaki EKY anlayışında, uçuş ekiplerinin psikolojik olarak eğitimi söz konusu olmuştur. Kriz anlarının yönetimi ve konsantrasyon odaklı hareket etmek gibi adımlar bu süreçte mümkün olmuştur. Aynı zamanda uçuş ekiplerinin birer lider olarak hareket edebilmeleri için eğitilmeleri konusunda adımlar atılmıştır. Özellikle her bir uçuş personelinin sorumluluk alacak şekilde liderlik duygusu taşıması bir zorunluluk olarak görülmüş ve dile getirilmiştir.

- **İkinci Jenerasyon:** NASA'nın kendi operasyonları için sahip olduğu özel programların ötesinde havayolu şirketlerinin EKY çalışmalarına önem vermeye başlamış ve kurumun kendisi de EKY konusunda hem uzay çalışmaları, hem de havacılık sektörü için özel eğitim ve araştırma programları geliştirmiştir. NASA'nın 1986 yılında bu ilk adımlarını atmış olduğu süreç ile EKY'e dair ikinci jenerasyon araştırmaları ve uygulamaları başlamıştır.

İkinci jenerasyon EKY çalışmaları için en önemli nokta, havayolu şirketlerinin teorik olarak gerçekleştirilen çalışmaların ötesinde, ciddi boyutlardaki uygulamalar ile süreci yönetmeye çalışmalarıdır. Bu dönemde artık daha fazla uygulama ve pratik odaklı, en önemli karar alma sürecine dair çalışmalar, eğitimler ve araştırmalar gerçekleştirilmeye çalışılmıştır.

Fakat ikinci jenerasyon EKY sürecine dair ciddi eleştiriler de getirilmiştir ki bunların başında katılımcıların büyük çoğunluğu tarafından sürecin büyük ölçüde bir laf kalabalığı olarak görülmesi ve ilgisiz davranılmasıdır. Bunun yanı sıra katılımcılar ve havacılık çevreleri, konunun havacılık ile olan ilgisinin giderek azaldığını ve EKY eğitim ve uygulamalarında giderek daha fazla teori odaklı adımların atıldığını dile getirmişlerdir.

- **Üçüncü Jenerasyon:** 1990'lı yıllarda uygulanmaya başlanan EKY çalışmaları geçmiş yıllara göre daha aktif ve daha etkili olarak değerlendirilmiştir. Buna göre üçüncü jenerasyon EKY çalışmalarında havacılığın kendi niteliklerine uygun olarak eğitim hamleleri söz konusu olmuş, uçuş ekipleri spesifik olarak uçuş sırasında sergilemeleri gereken tavırlara göre örgütlenmiş ve en önemlisi EKY'in tam anlamı ile bir ekip işi olduğuna dair algının yerleştirilmesine çalışılmıştır.

Aynı zamanda bu üçüncü jenerasyon EKY çalışmalarında, EKY'in içerisinde insan faktörünün ne denli yüksek bir düzeye sahip olduğu ve havayolu şirketleri ile uçuş personelinin bu konuda sahip oldukları önemin anlaşılmasının zorunluluğu ön plana çıkarılmıştır. Yine EKY'in üçüncü jenerasyon çalışmalarında ön plana çıkan önemli noktalardan biri de yavaş yavaş EKY konusunun öneminin dünyanın birçok havayolu şirketi tarafından daha iyi anlaşılması ve bu şekilde de EKY'in kurumsal olarak kabul görmesidir.

- **Dördüncü Jenerasyon:** 1990'lı yılların sonunda, dünya genelinde ulusal ve uluslararası alanda hizmet veren havayolu şirketlerinin sayısının artması ile birlikte EKY tarihinde dördüncü jenerasyonun başlangıcı mümkün olmuştur. Bu dördüncü jenerasyon EKY anlayışı içerisinde ön plana çıkan en önemli nokta, sistemin artık bir standarda oturtulmaya başlanması ve havayolu şirketlerinin konuyu bir prosedürler bütünü haline getirmiş olmasıdır.

Böylelikle hem eğitim, hem uygulama, hem de denetim anlamında EKY'in gerçek kurallar temelinde uygulanması mümkün hale gelmiştir ki EKY'in bir eğitim ve uygulama sistemi olarak ortaya çıktığı ilk tarihlerden bu yana ilk kez bir prosedür sistemi içerisinde kalıplaştırılması bu dördüncü jenerasyon süreci dahilinde söz konusu olmuştur.

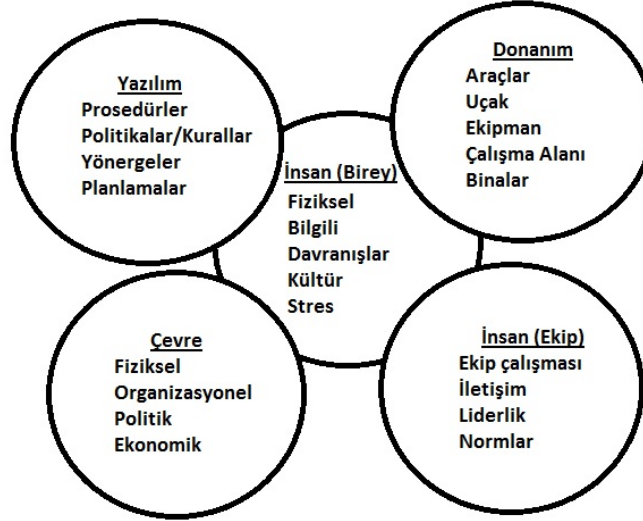
- **Beşinci Jenerasyon:** 1990'lı yıllardan mevcut sürece dek uzanan bir silsile içerisinde, değişime uğrayarak devam eden beşinci EKY jenerasyonu süreci, EKY'in temel yapısının oluşturulması sonrasında artık gerçek anlamda sağlam bir uçuş ekibi yaratılmasını hedeflemektedir.

Bir başka deyişle bu son jenerasyonda EKY, bir “hata yönetimi” sürecine dönüşmüştür ve bu hata yönetimi, kabin ekibinin içerisinde bulunan tüm bireylerin süreci en iyi şekilde anlayarak, bir uçuşu, öncesi, anı ve sonrası ile daha güvenli hale getirmesi konusunda eğitimini öngörmektedir. Bunun da ötesinde hata yönetimi, neredeyse kusursuz bir uçuş süreci ortaya çıkarılması ve mutlak olarak olumlu sonuçlanan bir kriz yönetiminin sağlanmasını amaçlamaktadır”.

### **1.7. CRM Dahilinde Havacılıkta Güvenlik Açısından SHELL Modeli**

Uçuşlarda yaşanan farklı nedenlere bağlı kazaların değerlendirilmesi amacı ile teorik anlamda ele alınan birçok konu bulunmakla birlikte bu konuda teorik aşamayı pratikte yaşananlar üzerinden en iyi değerlendiren yaklaşım, 1972 yılında Elwyn Edwards’ın geliştirdiği “SHELL” modelidir. İngilizce olan “software” (yazılım), “hardware” (donanım), “environment” (çevre) ve “liveware” (canlı) kelimelerinin baş harflerinden oluşan SHEL kelimesinin sonuna insanın bir canlı olarak önemini vurgulamak adına bir “L” harfi daha eklenmiş ve SHELL modelinin ismi tasarlanmıştır. Söz konusu modelde insan, kazaya sebebiyet verecek sürecin temel faktörü olarak değerlendirilmekte ve onun performansının fiziksel, fizyolojik, psikolojik ve psiko-sosyal açılardan etki altında olduğu dile getirilmektedir. İnsanın kendi içerisinde ve SHELL modelini oluşturan diğer unsurlar ile olan iletişimi hem kendisinin hem genel başarı ya da başarısızlığın belirleyicisidir. SHELL modeli, kazaların nedenlerini ve kaza anına dek geçen süre zarfında ortaya çıkan ve etkisi bulunan unsurları, geniş çaplı olarak değerlendirmeyi amaçlamaktadır (Uyar, 2012, s. 12).





**Şekil 4.** Havacılık için SHELL modeli

**Kaynak:** Michelle Robertson, Human Factors in Aviation Maintenance, Ayrıca bkz. <http://libraryonline.erau.edu/online-full-text/human-factors-in-aviation-maintenance/guide/chapter16.pdf> (Erişim tarihi 18.02.2016).

SHELL modeli dahilinde yazılım, prosedürler, semboller vb. yönetim ile ilgili araç ve fonksiyonları kapsar; donanım uçağın kendisi ve onunla ilgili tüm teknik ekipmanları içerisine almaktadır; çevre, uçuş operasyonunun içerisinde bulunan tüm bireyleri ve paydaşları ifade etmektedir ve son olarak canlı ise tüm bu unsurların yöneticisi ve yönlendiricisi olan insanın süreçteki rolünü ön plana çıkarmaktadır. 1989 yılında ICAO tarafından sistemin temel bir dayanağı olarak değerlendirilmiş ve uçuş emniyeti sistem ve eğitimlerine sistem oluşturan öğelerden biri haline gelmiştir (Uyar, 2012, ss. 12-13).

SHELL modelinin taşıdığı en önemli fonksiyon, bir uçuş sürecinin içerisine dahil olan tüm unsurları bir arada değerlendirdiği gibi muhtemel ya da yaşanmış bir kazada ortaya çıkan, çıkma ihtimali bulunan tüm durumları birbirinden farklı açılardan ele almasıdır. Bu şekilde SHELL modeli, sorunun anlaşılabilmesi adına gerçek anlamda bir yol haritası ortaya koymakta ve sorunları, kazaları vb. yaşananları araştıran ekibe bir kontrol listesi sunarak onların ne noktada ne ile daha fazla ilgilenmeleri ve nihayetinde de sorunu çözmelerine yardımcı olmaktadır.

## İKİNCİ BÖLÜM

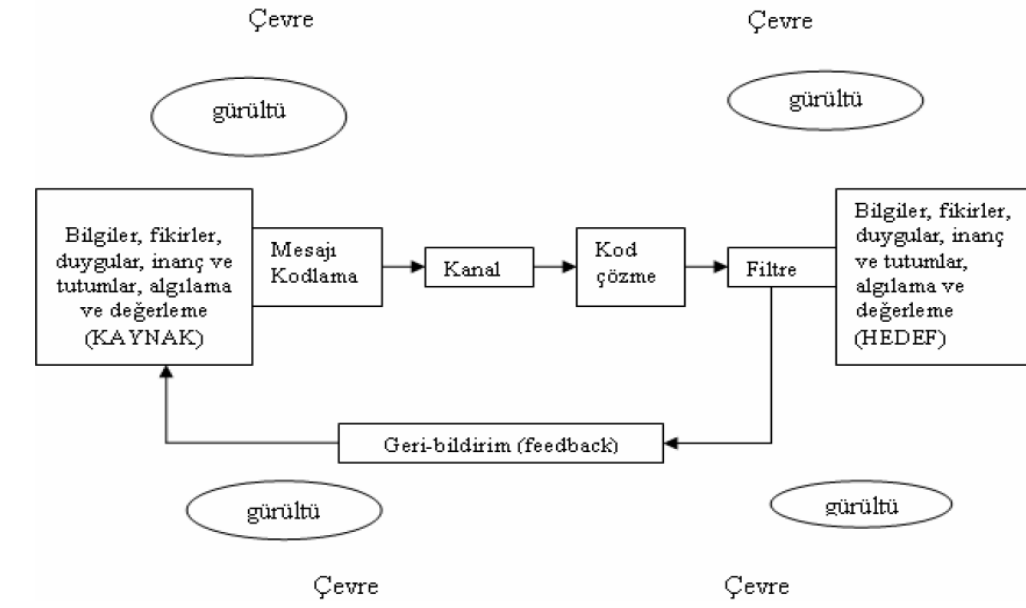
### İLETİŞİM VE HAVACILIKTA İLETİŞİM SÜRECİ

#### 2.1. İletişim Kavramı ve Farklı İletişim Türleri

Bireysel ve toplumsal anlamda insanların en çok ihtiyaç duydukları unsur olarak iletişim bugün yaşamın sürekliliği adına belki de insanoğlunun elindeki ne önemli unsurdur. İletişimin gücü temelinde süreçler değerlendirildiğinde hem bireysel yaşam hem de toplumsal düzen açısından iletişim belirleyici ve yönlendirici bir kavramdır.

Bu şekilde ortaya çıkan kavramsal yapıya bakıldığında iletişim, insanın yaşamını sürdürme şeklinin bir çıktısı ve bu süreçte sürekli olarak değişime uğrayan, aynı zamanda gelişen, insana özgü bir olgudur (Oskay, 2005, s. 1). Her ne kadar farklı canlılar arasında farklı bir iletişim süreci söz konusu olsa da iletişimi nitelikli ve sürekli olarak değişecek şekilde dizayn edebilen tek varlık insandır. Bu nedenle de insanlar arasındaki iletişim bir bilim dalı olma konusunda yeterli düzeyde niteliğe sahiptir.

İletişimin değişimi, onun kavramsal olarak tanımlanması aşamasında belki de en önemli unsurdur. Bireyin olduğu kadar toplumun elinde de ciddi bir değişim geçiren, kimi zaman çatışmaya yönelik olan kimi zaman da bütünleştirici etkisi olan iletişim, tamamıyla insanın ellerinde, insanın tutum ve davranışlarına göre şekillenmektedir. Bu nedenle iletişim sürecinin asli unsuru olan insanın dönemsel olarak ortaya koyacağı tutum ve davranışların, dalga dalga küçük bir gruptan dünya genelinde, geniş bir mecraya etki edebileceğini düşünmek mümkündür.



**Şekil 5.** Temel iletişim modeli

**Kaynak:** MEGEP, Gazetecilik: İletişim Süreci Ve Türleri, Milli Eğitim Bakanlığı Yayını, 2007, s. 10.

Diğer bir taraftan iletişim değerlendirildiğinde, bilginin paylaşılmasına olanak tanıyan iletişim, bireylerin kendilerini doğru bir şekilde ifade edebilme ihtiyaçları sonucunda ortaya çıkmakta ve şekillenmektedir. İletişim, bireyin ve toplumun kim olduğunu dışa vuran, görüntüleyen, sosyal açıdan zorunlu, bir bilim dalı olarak nitelendirilebilecek derecede gelişmiş ve etkin alandır (Tutar, 2003, s. 41).

Söz konusu şekli ile iletişim, artık gerçek anlamda bir inceleme alanı haline gelmiştir. Konu sadece toplumun genel yaşantısı açısından değil, iş, eğitim, spor vb. alanlar bazında da değerlendirildiğinde, iletişim giderek ne denli detaylı ve bir o kadar da karmaşık bir kavram haline geldiğini anlamak mümkündür. Bu nedenle iletişim artık bir bilim dalı olarak incelenmekte ve konuya dair birçok farklı alanda iletişimin tam olarak ne ifade ettiğine dair çalışmalar yürütülmektedir. Çünkü bu hali ile iletişim, insanı ve onun yaşam alanını anlamak ve bunları daha iyi hale getirmek adına son derece önemli ve değerli bir araç haline dönüşmektedir. Bireyler ile toplumların kendi aralarındaki çatışmanın da anlaşmanın da temelinde iletişim yer almaktadır.

Genel olarak, insanın var olduğu hayatın içerisinde dört farklı iletişim alanı yer almaktadır. Bunlar:

- **Bireysel İletişim:** Bireyin kendisi ile olan iletişimdir ve toplumsal iletişim sürecinin başlangıç noktasıdır. “İçsel iletişim” olarak da adlandırılan bu süreç bireyin kendisini tanıma, anlama ve karşısındakine ifade edebilmesi adına kendisini hazırlaması adına yaşanan bir süreçtir. Böylelikle birey kendi değerler bütününe de oluşturmakta ve kendi iletişim şeklinin sınırlarını belirlemektedir (Tutar, 2008, s. 189).

- **Bireyler Arası İletişim:** Kendisi ile ilgili değerlendirmeleri tamamladıktan sonra, birey için en önemli aşama kendisini ifade edebilmesidir ve bunu da toplumda bire arada yaşadığı kişilere karşı gerçekleştirebilmektedir. Değerler bütününe dile getirilmesi, karşısındaki birey ya da bireylerden gelen reaksiyonlara, yönlendirmelere, eleştirilere tepki verilmesi ve toplumdaki var olma çabası bireyler arası iletişim ile mümkün olmaktadır (Tutar, 2008, s. 190).

- **Grup İletişimi:** Belirli bir hedef doğrultusunda bir araya gelen bireylerin oluşturduğu bir grubun kendi içerisindeki iletişim şeklini ifade etmektedir. Bu şekilde grubun üyeleri kendi aralarında özel bir iletişim şekli geliştirebilmekte ve bu sayede de kendilerine özgü bir eylem yöntemi benimsemektedirler. Grubun kendi içerisindeki iletişim, grubun üyelerinin kişisel yapılarına ve grubun hedeflerine bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir (Tutar, 2008, s. 193).

- **Örgütsel İletişim:** Son yıllarda iletişim bilimi içerisinde belki de en detaylı olarak incelenen iletişim şekli olarak örgütsel iletişim, aynı hedefe yönelik hareket etmekle birlikte kendi içerisinde ortak hareket etme, mücadele ve rekabet içerisinde olma ve tartışma gibi sorunların bir arada görüldüğü bir süreçtir. Örgütsel iletişimde sahip olunan iletişim şekli ve iletişim gücü, örgütü bir arada tutan ve ciddi hedeflerine doğru hareket edebilmesi konusunda aynı saflarda yer almalarını sağlayan bir harç görevine sahiptir. Örgütsel iletişim ile en önemli nokta, olumlu-olumsuz olarak ortaya çıkan tüm şartlara rağmen bir uyum sağlama süreci yaratmaya çalışmaktadır (Mısırlı, 2004, s. 15).

## 2.2. Havacılıkta İletişim

Özele inildiğinde, iletişim konusunun önemli olmaktan ziyade, hayati bir değere sahip olduğu mecralardan biri de havacılıktır. Özellikle sivil hava taşımacılığının, yıl içerisindeki diğer hava taşımacılığı türlerine (askeri havacılık, hava kargo taşımacılığı vb.) göre en aktif alan olduğu düşünüldüğünde, havacılık içerisinde iletişimin rolü giderek daha da önemli bir hal almaktadır. Öyle ki sivil havacılıkta iletişim konusunun yaratmış olduğu sorunlar nedeni ile yaşanan, tarihe geçen ve çok sayıda can kaybına neden olan kazalar konuya dair önemli birer referans noktasıdır.

Konunun temeline inildiğinde, havacılık dâhilindeki iletişimin ne denli önemli olduğunu anlamak için uçağın kontrolünü büyük ölçüde elinde bulunduran pilot ile kontrol kulesindeki yetkililerin iletişimini göz önünde bulundurmamak gerekmektedir. Tarihte yaşanan ve bugün halen önemli birer vaka incelemesi olan büyük ve küçük ölçekli kazaların büyük bir bölümüne bakıldığında, pilot ve kule yetkilileri arasındaki iletişim sürecinde, sözlü iletilen bilgilerin doğru anlaşılabilmesi sonucunda söz konusu kazaların ortaya çıktığı görülmektedir (Ergül, 2007, s. 60).

Uçuş sürecinde sadece iki unsurun birbiri ile düzgün ölçekli bir iletişimlerinin olmaması bile büyük bir felaketin yaşanmasına sebebiyet verebilmektedir. Bu nedenle havacılıktaki iletişim sürecinin son derece hassas dengeler üzerine konuşlandırıldığını söylemek mümkündür. Sadece pilot-kule iletişiminde değil, uçuş öncesi ve sırasındaki tüm iletişim fonksiyonları arasındaki etkileşimin uçuş güvenliğine doğrudan katkısı olabilmektedir.

Havacılıktaki iletişim sürecini sadece uçak içerisindeki ve uçuş sırasındaki bir etkileşim olarak görmemek gerekmektedir. Bunun dışında havacılık sektörünün içerisinde yer alan ve doğrudan ya da dolaylı uçuşa katkısı bulunan tüm bireyler havacılıktaki iletişimin birer parçasıdır ve kendi aralarında mutlak olarak kurallar dâhilinde belirlenen ve kendilerinin de geliştirmiş olabileceği bir iletişim şekli mevcuttur (Ergül, 2009, s. 101).

Bu hali ile havacılık bir sektör olarak kendi içerisinde bir iletişim süreci meydana getirebilmekte ve onun üzerinden hareket edebilmektedir. Havacılık da iletişimi birleştirici bir unsur olarak görmekte ve onun kendisine sağlayabileceği avantajlardan yararlanmaya çalışmaktadır. Özellikle uçuş sürecinde uçak içerisindeki ve yerdeki ekip ile yürütülen iletişim, sivil havacılık açısından hayati bir öneme sahiptir.

Havacılık içerisinde kullanılan iletişim yöntemleri, diğer birçok sektördeki iletişim şekilleri ile benzerlikler göstermektedir. Zaman içerisinde mutlak olarak havacılık dünyasına kendisine ait bir dil ve işaretler bütünü yaratmıştır. Havacılıktaki iletişim şekillerine bakılacak olursa bunlar (Ergül, 2009, ss. 101-104):

- **“Sözlü ve sözlü olmayan iletişim yöntemleri:** Sözlü iletişim yöntemlerinde, genel olarak havacılık dili içerisinde yer alan ve havacılık sektöründeki çalışanların bildiği ortak dil aracılığı ile sürecin ilerletilmesine çalışılmaktadır. Sözsüz iletişim yöntemlerinde ise jest ve mimiklerden oluşan, doğal insan davranışlarından yararlanılmakla birlikte, aynı zamanda havacılığa ait işaret ve işaretçilerden de faydalanılmaktadır.

- **Yazılı iletişim yöntemleri:** İçerisine sözlü ve sözsüz işaretlerin grafiklere ve yazılı mesajlara dönüştürülmüş halini barındıran yazılı iletişim mesajları uçuş öncesi, sırası ve sonrasında tüm hazırlıkların kusursuz olarak yapılması, emniyetli bir uçuş gerçekleştirilmesi ve bir sonraki uçuş için şartların değerlendirilmesi adına sürecin içerisindeki tüm paydaşlara yardımcı olmaktadır.

- **Görsel iletişim yöntemleri:** Çoğunlukla yolcular için tercih edilen bu yöntem ile aynı dili konuşmayan, ancak aynı anda uçuş gerçekleştiren yolcuların, uçuş şartlarını, kuralları ve hedefleri daha iyi anlamaları açısından kullanılmaktadır. Bu şekilde, sözlü ve yazılı olarak iletilmesi zorunlu olan mesajların daha kolay ve daha hızlı olarak yolculara iletilmesi sağlanmaktadır.

- **Teknoloji kullanılarak gerçekleştirilen iletişim yöntemleri:** Büyük ölçüde bilgisayarlar ve yazılımlar aracılığı ile gerçekleştirilen bu iletişim sürecinde, havacılık sisteminin içerisinde bulunan her bir unsurun sahip olduğu haberleşme aracı yardımı

ile birlikte mesaj iletimi sağlanmakta, özellikle kriz anlarında sorun zmek adına hızlı bir iletişim gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır”.

Bu sıralanan iletişim yöntemlerinin her biri, birbirine denk düzeylerde olmasalar da havacılığın her anında, bir Şekilde kullanılmakta, kimi zaman hayat kurtarmaktadır. Bu iletişim yöntemlerinin kullanım amaçları ortak ya da birbirinden farklı özelliklere ve amaçlara sahip olsalar da en önemli ortak özellikleri uçuş sürecini öncesi, sırası ve sonrasında güvenli hale getirmek ve bu durumu kalıcı bir tutum haline getirmektir.

### **2.3. Çatışma Yönetimi**

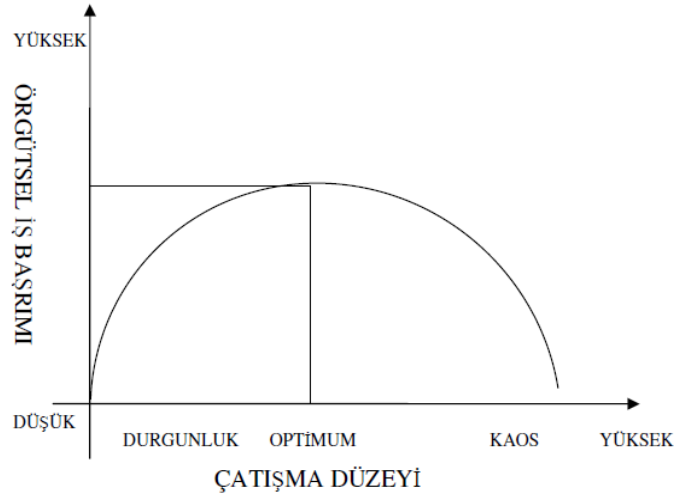
Hayatın her alanında olduğu gibi iş dünyasında da bireyler arasındaki anlaşmazlık süreçlerinin ve sorunların yönetimi, verimlilik açısından büyük önem arz etmektedir. Çoğunlukla yöneticilere verilmiş olan bu görev, aslında çalışanların neredeyse hepsi için önemli bir sorumluluk olarak görülebilir. Çünkü her sorun, uzun bir zaman dilimi içerisinde ortaya çıkmamakta ve anlık olarak yaşanabilecek problemlere iş dünyası içerisinde daha sık rastlanmaktadır.

İşte bu sorunların içerisinde bireylerin kendi aralarında, yönetim kademesi ile ya da kendilerine verilmiş bir görev ile yaşamış oldukları psikolojik çatışmaların her anlamda yönetilebilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda ortaya çıkan çatışma yönetimi kavramı, kurumsal anlamda performansın yükseltilebilmesi, çatışmanın ortaya çıkardığı olumsuz tablonun olumlu bir Őekle yapıcı tutum ve davranışlarla dnştrlebilmesini ifade etmektedir (Kılıçaslan, 2014, s. 268).

Böylelikle atışma yönetiminde sadece var olan çatışmanın sonlandırılması ön plana çıkmamaktadır. Aynı zamanda söz konusu çatışma ortadan kaldırılırken sürecin beraberinde kurum ve kurumun tüm paydaşları için verimlilik sağlanmasına çalışılmaktadır. Çünkü bilinmektedir ki sadece çatışmasının sonlandırılması, o anlık sorunların geri plana itilmesi anlamını taşımaktadır ve aynı çatışmanın kısa bir süre zarfı sonrasında tekrar ortaya çıkması muhtemeldir.

Diğer bir açıdan çatışma yönetimi, tüm anlaşmazlıkların giderilerek, beklenen ve arzulanan çatışma seviyesine erişebilmek adına, birbirinden farklı stratejilerin ve yöntemlerin takip edilmesi, en uygun ve en yararlı yöntemin keşfine çalışılmasıdır (Örnek, 2013, s. 29).

Çatışma yönetimi sadece çatışma sebeplerinin tespit edilerek onların anlık olarak çözümlenmesini ifade etmemektedir. Bunun da ötesinde çatışma yönetimi, mevcut sorunların giderilebilmesi adına ciddi, sürdürülebilirliği olan ve sorunu derinlemesine inceleyerek çözümler bulmak anlamını taşımaktadır. Sözlü ya da disiplin uygulamaları temelinde bulunacak olan çözümler herhangi bir olumlu duruma hizmet etmeyecektir. Bunların çok ötesinde, gerçekçi ve mantıksal temellere dayanan bir çatışma yönetimi anlayışının yerleşmesi gerekmektedir.



**Şekil 6.** Çatışma yönetimi-örgüt performansı ilişkisi

**Kaynak:** Mehmet Öztürk, İşletmelerde Örnek Olaylar Yönetimi, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2002, s. 293.

Çatışma yönetimi ile ilgili literatüre bakıldığında, bir çatışmanın çözülmesi ile bir çatışmanın yönetilmesine dair kavramların arasında bir karışıklığın olduğu görülmektedir. Kimi zaman iki kavram birbirinin yerine de kullanılabilir. Temelde ise bu kavramlar birbirlerinden farklılıklar arz etmektedir. Aslen çatışma yönetiminde, söz konusu çatışmanın kurumsal başarıya ya da başarısızlığa ne ölçüde



sebebiyet verdiğine bakılarak çatışmanın fonksiyonelliği ya da işlevsizliği değerlendirilmektedir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005, s. 6).

Bir bakıma çatışmadan kuruma ne gibi bir faydanın sağlanabileceğine dair bir değerlendirme yapılması çatışma yönetiminin ne denli verimli olarak gerçekleştirildiğini de göstermektedir. Bir çatışmayı gidermek, farklı yöntemlerin kullanılması ile birlikte son derece kolay gözükmemektedir. Fakat çatışma yönetimini değerli kılan şey çatışma sürecinden maksimum fayda ile işletmenin ayrılmasını sağlamak ve çatışma yönetimi ile bu süreci yöneten taraflara belirli ortanda, gelecek adına bir tecrübe sağlamaktır.

Çatışma yönetimi içerisinde bireysel alınacak olan inisiyatifler ile sürece önderlik edebilmek büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle de çatışma yönetiminin başarısı açısından iyi bir lidere büyük bir ihtiyaç duyulmaktadır. Bu iyi ve yönetme konusunda başarılı lider çatışma yönetiminin kilit unsurudur (Üngüren, 2008, s. 887).

İş hayatının her noktasında büyük bir etkisi ve olumlu uygulamaları bulunan liderler, bir çatışmanın nasıl bir işletme için faydalı bir sürece dönüştürülebileceği konusunda da önemli role sahiptirler. Çatışmanın boyutlarını algılamak, onu değerlendirmek ve ona uygun bir yönetim tarzı geliştirmek büyük ölçüde liderlerin görevidir. Şüphesiz her çatışma, birbirinden farklı içeriklere sahiptir. Bu nedenle de her çatışmanın yönetimi konusunda alınması gereken sorumluluk düzeyi ile uygulamalarda da farklılıklar olabilmektedir. Liderler de bu konuda ön plana çıkan karaktere sahiptirler ve çatışma yönetimi onlar için de kendilerini ifade etme ve kendi yönetim kabiliyetlerini test etme açısından son derece yararlı süreçler olmaktadır.

## **2.4. İletişim Bariyerleri**

### **2.4.1. Psikolojik Bariyerler**

Bireyler için kendilerini ifade edebilme konusunda iletişim son derece önemli ve kaçınılmaz bir faktör olsa da çeşitli iletişim engelleri, onların daha bir araya gelmeden birbirlerinden uzaklaşmalarına neden olmaktadır. Sosyo-kültürel anlamda dünya genelinde sıklıkla gözlemlenen bu durum, bireyin hayatının neredeyse tüm

anında olumsuz etkiler bırakmaktadır. Bu noktada psikolojik bariyerlerin ön plana çıktıkları görülmektedir.

Psikolojik bariyerler, iletişim konusundaki tarafların daha bir araya gelmelerinden çok önce, kendi zihinlerinde oluşturmuş oldukları iletişim engellerini ifade etmektedir. Bir başka deyişle, daha yüz yüze gelmeden, davranışlarına dair öngöründe buldukları taraflar karşısında bireylerin kendilerini gergin ve iletişimden kaçınır vaziyette hissetmeleri psikolojik bariyerleri teşkil etmektedir. Yapılan bir araştırmaya göre katılımcıların iletişimin sağlıklı olması konusunda yüz yüze görüşmenin ve bir arada hareket etmenin ya da etmiş olmanın önemine dikkat çekmişlerdir (Hughes vd., 2002, s. 87).

Bu şekilde tahminler ve önyargılarla oluşturulan süreçte bireylerin birbirleri olan iletişimleri için ilk engel de oluşturulmuş olmaktadır. Kimi zaman korku ve endişenin kimi zaman da kızgınlıkla oluşturulan düşüncelerin sonucunda bireyler, somut olarak karşılarında herhangi bir sorun ya da engel yokken kendilerine psikolojik iletişim bariyerleri oluşturabilmektedirler. Bu psikolojik bariyerler, yıkılması son derece zor bir hal almaktadır ve sorunun ortadan kaldırılması adına çok uzun bir zaman boyunca yerleşen önyargıların bertaraf edilmesine çalışılmaktadır.

Özellikle karşılıklı çatışmanın söz konusu olduğu sosyal sorunlarda, bireylerin karşısındaki tarafla bir barış içerisinde hareket etmeleri, onların da düşüncelerini dinleyerek onlara kendilerini ifade etme fırsatı vermeleri ve en nihayetinde kızgınlıklarını ya da düşmanlıklarını yok etmeleri neredeyse imkânsız hale gelmektedir. Bu şekilde de çatışmanın devamlılığı söz konusu olmaktadır (Bar-Tal ve Halperin, 2009, s. 431).

Karşılıklı saygı düzeyinde gerçekleşmeyen eylemler neticesinde psikolojik bariyerler kendiliğinden ortaya çıkmaktadırlar. Zaman içerisinde bu bariyerlerin birer tutuma dönüştükleri ve bireyin alışkanlıkları haline geldikleri anlaşılmaktadır. Çünkü bireyler kendilerinin düşünce, tutum ve davranışlarında haklı olduklarını düşünerek sürekli olarak psikolojik bariyerlerini koruyarak, zamanla yeni bariyerler de örmektedirler.

Psikolojik bariyerler ile birlikte, bireyin kendisi için bir “öteki” yaratmaya başladığı görülmektedir. Gerek kültürel farklılıklar gerek statü farklılıkları gerekse de düşünce farklılıkları birer öteki yaratarak bireyin kendisinden farklı ve kendisine düşman bir figür yaratmasına neden olmaktadır. Bunun ötesinde bireyin zaman içerisinde ötekileştirdiği taraflarla bu önyargılar neticesinde iletişim kurması sonucunda başarısız olarak şekillenen ilişkiler birer tecrübe olmaktadır ve hali hazırda var olan psikolojik bariyerler güçlenmektedir (Alver, 2012, s. 60).

Bireyler iletişim kurmuş olsalar bile, sahip oldukları psikolojik bariyerler, onların birbirlerine kendilerini ifade etmeleri konusunda eksik bilgi, veri ve düşünce aktarımına sebebiyet vermektedir (Yıldız, 2013, s. 16). Çünkü psikolojik bariyerler ile yaratılan bireysel kısıtlamalar neticesinde bireyler hiçbir şekilde birbirleri ile doğru ve etkin iletişim kurmayı tercih etmemekte ve aralarındaki çatışmayı sabit tutacak ya da körükleyecek tutumları sergilemeye devam etmektedirler.

Havacılık özelinde konuya bakıldığında, bunun yanı sıra, psikolojik bariyerlerin tecrübe eksikliği, dil sorunları, ön yargılar, sık varsayımda bulunmak, bilhassa uçucu personel için zihinsel yorgunluk, algı eksikliği, acelecilik ve yoğun, baskın mesaj iletimi olduğu görülmektedir. Bu engellerin neticesinde uçuş öncesi ve sırasında uçucu ve uçucu olmayan personel arasında bir bağın kurulması ve iletişim sürecinin nitelikli hale gelmesi mümkün olmamaktadır.

#### **2.4.2. Fiziksel Bariyerler**

Sosyal anlamda, iletişim kurmak, bireylerin kaçınılmaz olarak kabul gösterdikleri ve mecbur olarak gerçekleştirdikleri bir eylem olmak ile birlikte, insan psikolojisinin ötesinde, fiziksel anlamda da ortaya çıkabilecekler bariyerler nedeni ile başarısız bir süreç yaşayabilecektir. Bu nedenle iletişimde fiziksel olarak ortaya çıkabilecek faktörler, bireyin iletişim kurma konusunda daha çekingen ve daha korkak hale gelmesine sebebiyet verebilecektir.

Söz konusu fiziksel bariyerlerin, çoğunlukla bireylerin birbirlerine sözlü olarak verdikleri tepkilerin sonucunda ortaya çıkmaktadır. Günlük hayatta sık rastlanan bu durum incelendiğinde, şu şekilde bir fiziksel bariyer faktörleri sıralaması yapmak mümkündür (Yılmaz, 2011, s. 33):

- “Karşıdaki bireyi alay etmek sureti ile mahcup etmek, onu belki de hiç olmadığı bir sıfat ya da lakap ile çağırarak,
- Karşı tarafı yersiz ve yapısı olmayacak bir şekilde eleştirmek, haksız yere yargılamak ve hiç dahli olmadığı bir suçla itham etmek,
- Her ne kadar bir uyarı gibi gözükse de karşı tarafı tehdit ederek hal ve davranışlarına dikkat etmesi konusunda yönlendirmek,
- Bireyin haddi olmadan, karşısındakine, herhangi bir yararı olmayan, sadece baskı ögesi olacak şekilde öğüt ve ahlak bir ders vermek,
- Anlamsız ve hak sahibi olunmadan bir lider rolüne bürünerek karşı emretmek sureti ile yönlendirmek,
- Sonucunun neler getireceği bilinmeden ve muhtemel olarak negatif yönlü bir etki doğuracağını bilerek karşı tarafa bir ders vermeye çalışmak,
- Gerçekliği tartışmalı olacak şekilde, karşı tarafın durumu hakkında teşhiste bulunmak,
- Ortada var olan bir iletişim süreci söz konusu iken karşı tarafın da söz söyleme hakkının bulunduğunu göz ardı ederek onu sorgulamak,
- Bu davranışları gerçekleştirirken agresif el ve kol hareketleri ile yüz mimikleri sergilemek, böylelikle yersiz bir gerginliğe sebep olmak
- Bunların tam tersi olacak şekilde, karşı tarafın hatası ve yanlışını net bir şekilde ortadayken sadece ona iyi görünmek adına onu övmek, haklılığı yönünde teskin etmek”.

**Tablo 2.** Bireyler arasındaki iletişimde yaratılan sözlü bariyerler

Alay etmek, lakap takmak, mahcup	‘Aptalcaydı!’
Eleştirmek, yargılamak, suçlamak	‘Ahmak gibi davranıyorsun!’
Uyarmak, tehdit etmek	‘Eğer böyle yapmazsan...’
Öğüt vermek, ahlak dersi vermek	‘Yapmalısın...’
İdare etmek, buyurmak, emretmek	‘Yapacaksın...’
Ders vermek	‘Farkında mısın...’
Teşhis etmek	‘Senin sorunun...’
Sorgulamak	‘Neden? Kim? Nerde? Ne zaman?’
Tavsiye vermek, talimat vermek	Senin için en iyisi olacaktır, eğer sen...’
Konuyu dağıtmak, espri yapmak	‘Bu bana şeyi hatırlattı...’
Övmek, onaylamak	‘Doğru şeyi yaptın’
Temin etmek, teselli etmek	‘O kadar kötü değil.’

**Kaynak:** Ömür Yılmaz, Kapsayıcı, Önyargısız Eğitim İçin Liderler: Öğretmen ve Gençlik Çalışanları için Barış Eğitimi Rehberi, Kadından Yaşama Destek Derneği Yayını, Lefkoşa, 2011.s. 33.

Burada büyük ölçüde sözlü olarak ortaya çıkan bu iletişim bariyerleri, fiziksel olarak bireylerin hareketleri ve mimikleri ile birleştiğinde karşı tarafın konuya dair katılımına değil, söz konusu davranışları sergileyen bireylerden uzaklaşmasına sebebiyet vermektedir. Bu nedenle iletişim taraflarının mutlak olarak dile getirecekleri sözler ile ortaya koydukları tutum ve davranışları tutarlı ve karşı tarafı kırmayacak şekilde sergilemeleri gerekmektedir. Aksi takdirde bu durum, iletişim fiziksel bariyerlerini yaratacak ve bireyler arasındaki iletişimi belki de sonsuza dek engelleyecektir.

Havacılık özelinde konu değerlendirildiğinde, bunun yanı sıra, fiziksel bariyerler olarak görülebilecek noktaları kapalı kokpit kapısı, kabin memurlarının çalışma bölümleri arasındaki mesafe, beden dilinin kullanım şekli, uçuş öncesi ve sırasındaki duyuru ve bültenlerin anlaşılmasında, telsiz kesintileri ve interphone arızası şeklinde sıralamak mümkündür. Burada sıralanan unsurların her biri uçucu ekibin ve onlara dışarıdan destek sağlayan birimlerin sürece olumlu yönde müdahale edebilmeleri ve kriz anında sorumluluk alarak sorun çözebilmeleri adına birer engel teşkil etmektedirler.

## **2.5. Israrcılık Kavramı ve Havacılık İletişiminde Israrcılık Faktörü**

Israrcılık kavramı genel olarak olumlu değerlendirilmemektedir. Bunun temel nedeni, kavramın bireylerin kişisel olarak kendi fikirlerini karşı tarafa dayatmasına dair bir davranış biçimi yarattığına dair olan inançtır. Bu nedenle toplumsal olarak bireyler, ısrarcılığa kabul göstermemekte ve ısrarcı davranan bireylere karşı olumsuz bir bakış açısı geliştirmektedirler. Psikolojide, birçok araştırma içerisinde değerlendirmeler açısından bir yan öge olarak ele alınan ısrar ve ısrarcılık kavramları, bireylerin davranışlarını ölçmede önemli bir noktada yer almaktadır.

Israrcılık, bir bireyin diğeri ya da diğerleri karşısında, kendi fikirlerini ve yaklaşımlarını kabul ettirmek adına, baskıcı ve net bir biçimde tutum sergilemesi, kendisini bu yolla koruyarak karşısındakine ya da karşısındakilere görüşlerini kabul ettirme çabasıdır (Gibson, 2003, ss. 592-594).

Bu noktada bireyin, ısrarcılık tavrı sergilerken karşısındaki ya da karşısındakilerin görüşlerine saygı duyduğu, kendilerini savunma haklarının olduğunu bildiği ve ısrarcılık tavrı sergilediği noktada hiçbir şekilde şiddete başvurmadığı varsayılmaktadır. Fakat yine de ısrarcılık ile birey kendisine, bir tutum ve kalıplaşmış bir yaklaşımlar bütünü kazandırmaktadır. Israrcı bir birey, kendisini ön planda tutmaktadır ve kendi görüşlerinin ön plana tutulması adına, nispeten agresif sayılabilecek davranışlar sergileyebilmektedir. Bu durum ısrarcılığın belirli oranda negatif yönlü olarak değerlendirilmesine de sebebiyet vermektedir.

Israrcılık tavrını sergileyen bir birey, bu tavrı sergilediği süre zarfında ortaya koyacağı fikir ve sergileyeceği davranışların, bunların karşılığında da kendisine gösterilecek tepkinin ve fikirlerine karşıt olan yaklaşımların sorumluluğunu da üstlenmektedir. Bu tip kişiler mutlak olarak güçlü ve etkin iletişim yöntemleri kullanarak kendilerini göstermeye çalışmaktadırlar (Allahyari ve Jenaabadi, 2015, s. 1617).

Israrcılık ile birlikte, bireyin kişisel olarak kendisini ifade etme çabasının güçlendiği görülmektedir. Bu güç ile birlikte birey her görüşü ve her tutumu için, kendisini ifade etme aşamasında net ve yer yer sert denebilecek bir profil ortaya koymaktadır. Bu durum kişinin kendisine olan özgüvenini ifade ederken, diğer yandan bireyin karşısında bulunan birey ya da bireyler ile yaşaması muhtemel sorunları ve direnişi de beraberinde getirmektedir. Bunu bilerek ısrarcı olan bireyler için bu davranış kalıcı hal alırken, karşılaştığı tepkilerden olumsuz etkilenen bir birey için ısrar, artık başvurulmayan bir ifade yöntemi olmaktadır.

Israrcılık tutumunun temelinde muhalif bir duruşun olduğu ve şiddetli bir hissiyatın olduğu düşünülmektedir. Bu haline rağmen, içerisinde agresif öğeler taşıya bile pratikte agresifliğin uygulamaya dönüşmediği bir davranıştır. Fakat bu durum, ısrarcılık sergileyen bireylerin karşındakilerin belirli oranda bir endişe, rahatsızlık ve korku duygusu taşımasına engel olmamaktadır. Genellikle ısrarcılık, bu yöntemler dâhilinde, belirli bir amaca ulaşmak için görüşlerin dile getirilmesi ile ortaya çıkmaktadır (Martin, 1997, s. 1).

Bu tutumu sergilemesi konusunda belirli bir duruşu olan bireylerin, genel olarak kafalarında belirledikleri bir hedef bulunmaktadır ve bu hedefe erişebilecek şekilde hareket etmektedirler. Fakat ısrarcılık etkisi ile bu yolda yanlış tutumların sergilenmesi ve davranışların kontrol edilememesi gibi tehditler de mevcuttur. Söz konusu tehditler, ısrarcı bireylerin hedeflerine doğru adım attıkları süre zarfında sıklıkla hata yapmaları, görüşlerinin kabul edilmemesi ve nispeten de olsa dışlanmalarına sebebiyet vermektedir. Bu nedenle de ısrarcı bireyler bu tepkiler sonucunda ya ısrarcılıklarından vazgeçmekte ya da bu davranışlarına sıkı sıkıya bağlanmaktadırlar.

Bu durumların dışında, ısrarcılığın zaman içerisinde içgüdüsel olarak bireylerin takındığı bir tavır olarak da değerlendirildiği görülmektedir. Konuya dair araştırma gerçekleştiren psikologlardan bazıları, ısrarcılık ile ortaya çıkan içgüdüsel, bireyin kendi haklarını en üst düzeyde ve en güçlü şekilde koruma arzusundan ileri geldiğini öne sürmektedirler (Peneva ve Mavrodieva, 2013, s. 8).

Bu koruma arzusu ısrarcılık tavrının sertleşmesine ve ısrarı kendisine bir ilke edinmiş olan bireyin karşısındakiler nezdinde rahatsızlık yaratmasına sebebiyet verebilir. Fakat bunun herhangi bir biçimde, bir tartışma konusu olması son derece zordur. Psikologların da belirttiği üzere bu durumun içgüdüsel olması, zaman içerisinde herhangi bir bireyin de ısrarcı tutum sergilemesine yol açabilecektir. Önemli olan, ısrarcılığın gerçek anlamda bir bağımlılık haline gelmemesi ve fikirlerin çatıştığı noktada tarafların birbirlerine saygı duymaları konusunda bir engel yaratmamalıdır. Aksi takdirde ısrarcılık, gerçekten bir kişilik problemine ve toplumsal soruna dönüşebilecektir.

Havacılık sektörü açısından değerlendirildiğinde ise ısrarcılık konusunda bilindik anlamı ile bir olumsuzluk olduğunu ve kavramın negatif yönlü olarak değerlendirildiğini düşünmek yanlıştır. Zira ısrarcılık faktörü, havacılığın belki de hayat kurtaran ve sorun çözen faktörlerinden birisidir. Yine de ısrarcılık tutumunun sergilenmesi konusundaki belirli kriterlerin göz önünde bulundurulması ve havacılık personelinin ısrarcılığı nerede kullanması ve ne şekilde ortaya çıkarması gerektiği konularında bir standardın olması gerekmektedir.

Özellikle sivil havacılığın sıklıkla karşılaşılabildiği ve havada yaşanan büyük ya da küçük ölçekli olmasına bakılmaksızın ön plana çıkan sorunların çözümü açısından, havacılık personelinin hiyerarşik konumu göz ardı edilerek, gereken noktalarda ısrarcı bir tutuma ihtiyaç duyulmaktadır. Hiyerarşide üst düzeyde bulunan bir pilotun, kabin ekibinden birinin kendisine iletmiş olduğu sorunu tam olarak, tüm boyutları ile değerlendirmeyip önemsememesi çeşitli sorunların ortaya çıkmasına ya da mevcut sorunun daha da büyümesine yol açabilecektir.



Bu nedenle ekip üyelerinin her birinin ne konuda ısrarcı davranacağını ve ne şekilde bu ısrarcı tutumu değerlendirmeye alması gerektiğini bilmesi önemli bir zorunluluktur. Bu da ekibin kendi arasındaki iletişimi ile ilintilidir. Söz konusu iletişimin uçuş gerçekleştirmelerinden önce yapılan brifing ile tüm ekip arasında tahsis edilmiş olması da ısrarcılığın nitelikli hale gelmesine yardımcı olacaktır.

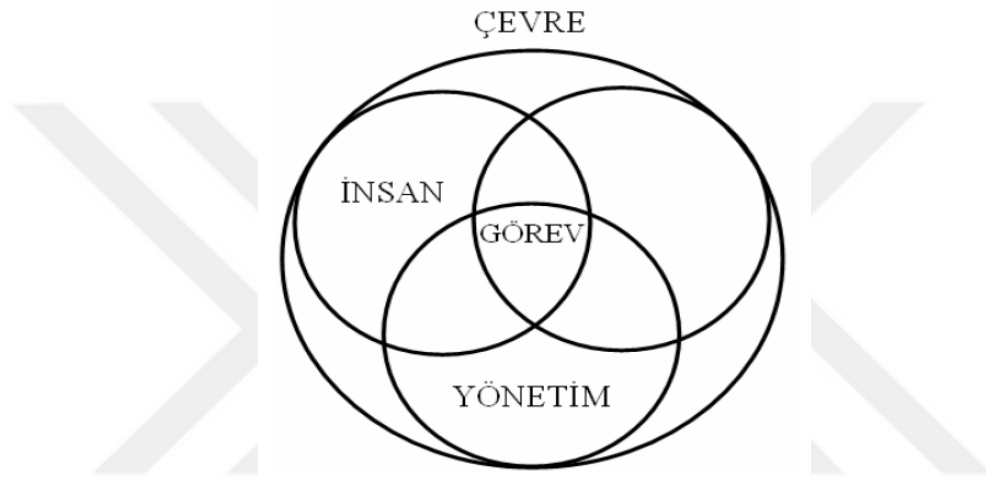
Brifing esnasında brifingi yapan sorumlu kaptan pilot ve kabin amiri kendilerini dinleyen ekibine sadece vücut diliyle hiçbir şey konuşmadan isteyerek ya da istemeyerek mesajlar verebilir. Brifingi yapan kişinin burada ekibinin motivasyonunu sağlaması, 'biz' dilini kullanması, iletişim kanallarını açması, ekibinden gelecek bilgilerin önemli olduğu mesajını vermesi oluşabilecek kişisel iletişim engellerinin bir çoğunu ortadan kaldıracaktır. Kaptanın mümkünse brifing için steril bir ortam/zaman seçmesi brifingde gürültü, başka insanlar vb. gibi harici dikkat dağıtıcıları engelleyebilmek açısından ve kabin ekibinin de bu noktada dinleyici olarak kaptana verdiği mesajlar önemlidir.

Sivil havacılık açısından belki de en önemli konulardan biri olan iletişimin toplumsal boyutunda ısrarcılık herhangi bir şekilde kabul görmezken, bu alanda ısrarın belki de hayat kurtaran etkileri söz konusu olmaktadır. Uçuşun her safhasında, özellikle sorun algılayabilen, bu sorunu çevresi ile doğru şekilde paylaşabilen tüm ekip üyeleri açısından ısrarcılık kendi fikirlerini ve yaklaşımlarını çevresine dayatmak ile değil, mevcut sorunu mutlak olarak çözebilmek adınadır.

Şüphesiz, bu noktada söz konusu ekip üyesinin kişilik özellikleri de büyük önem arz etmektedir. İsrarcılığı kendisine ilke edinmiş bir ekip üyesi için hemen her sorunun çözümü açısından, ısrara gerek olmasa bile bu tutumun sergilenmesi bir rutine dönüşebilecektir. Öte yandan bu konuda nerede ne yapması gerektiğini bilen ve tamamıyla sorun çözmeye odaklı bir ekip üyesi için ısrarcılık, herkesin çıkarlarına hizmet edecek bir davranışın sergilenmesi adına olmaktadır.

## 2.6. Havacılık İletişim Sürecindeki Sorunların Neden Olduğu Kazalar

Sivil havacılık tarihinde çok sayıda kaza yaşanmış ve bu kazalarda çok sayıda insan yaşamını yitirmiştir. Yaşan her kazanın ardından yetkililer, kaza nedenlerini araştırmış ve bu şekilde de aynı kazaların tekrardan yaşanmaması ve kazaya sebebiyet veren sorunların ortadan kaldırılması adına araştırmalar gerçekleştirmişlerdir. Çünkü kazaların sebepleri arasında insan temelde yer alan faktörse de onun hata yapmasına sebebiyet verecek ya da onunda dışında gelişerek hata yapmasını sağlayacak birçok çevresel faktör de mevcuttur.



Şekil 7. Kazalara sebep veren faktörler arasındaki iletişim

**Kaynak:** Hüdayim Başak ve Murat Gülen, İnsansız Hava Aracı Kazalarının Önlenmesi İçin Risk Ölçümü Ve Yönetimi Modeli, Pamukkale Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Mühendislik Bilimleri Dergisi, Cilt: 14, Sayı: 1, 2008, s. 57.

Bu kazalar arasında ön plana çıkan üç kaza, Tenerife, Dryden ve Keqworth, sivil havacılık tarihinde süreci, uygulamaları, kuralları, eğitimleri ve hatta havacılık araç-gereçlerinin üretimini doğrudan ve dolaylı olarak etkilemişlerdir. Aynı zamanda bu kazaların ardından yaşanan süreçler ile birlikte, sivil havacılık içerisinde yer alan uçucu ve uçucu olmayan personelin eğitim ve iletişim süreçleri de daha detaylı ve daha dikkatli olarak tasarlanmaya başlamıştır.

### 2.6.1. Tenerife Kazası (1977)

Sivil havacılığın modern tarihindeki en önemli ve en hüzünlü kazalardan biri olarak, 1977 yılının Mart ayında İspanya'nın Tenerife şehrindeki havalimanında gerçekleşen kaza, sivil havacılığın geleceğine de yön vermiştir.

27 Mart 1977 tarihinde, Tenerife'de bulunan Gran Canaria Uluslararası Havalimanı'nda öncelikle terör saldırısı ihbarı daha sonrasında da kötü hava şartları nedeni ile bekleme yapan Hollandalı KLM ile ABD menşeli Pan-Am havayolu şirketleri kule ile kurdukları irtibat süre zarfında sorunlar yaşamışlardı. İletişim sorunu öncesinde kalkış pistinde bekleyen iki havayolu şirketinden KLM uçağı önde Pan-Am uçağı ise arkada beklemişti. Fakat şartların uygun olmaması ve kule irtibat kurulamamasına karşın KLM birinci pilotu, kendisini bekleme ve şartların olgunlaşması ile hareket etmeleri gerektiği konusunda uyarın ikinci pilotu dinlemeyerek yaşanan iletişim problemindeki anlaşılabilen cümleyi hareket etme konusunda bir ibare olarak anlayarak hareket etmişti (McCreary vd., 1998, s. 23). Kule "Tamam. Kalkış için bekleyin. Size haber vereceğim" derken, KLM birinci pilotu bu cümle grubundaki sadece "Tamam" kısmını anlamış ve hızlanmak adına uçağı hareket ettirmişti (MEGEP, 2014, s. 13). Aynı anda Pan-Am birinci pilotu ise halen pistte beklemede olduklarını belirtmiş, ancak bu durum ne kule tarafından doğru olarak algılanabilmiş ne de KLM birinci pilotuna iletilebilmişti. Buna karşın kule ve KLM ikinci pilotu, KLM uçağının harekete geçmemesi konusunda sürekli olarak uyarılarda bulunmuşlardı (McCreary vd., 1998, s. 24). Bu süre zarfı içerisinde yavaş bir şekilde hızlanma pistine doğru ilerleyen Pan-Am uçağına karşın hızlanma pistine kalkış için hazırlanan ve kalkış anına yaklaşan KLM uçağı son anda Pan-Am uçağının varlığını fark etmişti; ancak iki uçağın da birbirini son derece geç fark etmesi sonucu yaşanan kazada toplam 583 kişi hayatını kaybetmişti.

Tenerife kazası ile birlikte sivil havacılıkta iki nokta ön plana çıkmış ve gelecek çalışmalarını şekillendirmiştir. Bunlardan ilki, havacılıkta, sürecin her bir aktörü arasındaki iletişimin derecesinin, düzeyinin ve kalitesinin son derece önemli olduğudur. Yanlış kullanılan bir kelime ve iletişim anında konsantrasyon eksikliği

alınması gereken son derece önemli kararlarda başarısızlık ile sonuçlanacak adımlar atılmasına sebebiyet verecektir.

Diğer bir önemli nokta ise KLM birinci ve ikinci pilotu arasındaki iletişim sorunu ve KLM ikinci pilotunun yaşanan kriz anında birinci pilota bekleme yönündeki telkinine ve bu konudaki ısrarına karşın birinci pilotun kendi düşünceleri ile hareket etmiş olmasıdır. Bir başka deyişle, birinci pilotun, kendisine verilen telkine ve mevcut belirsizliklere rağmen, çevresi ile iletişim kurmaktan kaçınmış olması, uçuş sürecinin sağlığını riske atmıştır.

### **2.6.2. Kegworth Kazası (1989)**

Sivil havacılık açısından kritik sonuçlar doğuran ve özellikle pilotların eğitimi açısından son derece bilgilendirici bir başka ise 1989 yılında İngiltere’de yaşanmıştır. Ölü sayısının yaratmış olduğu üzüntünün ötesinde, kaza sonrası ortaya çıkan tabloda elde edilen deneyimler son derece önemli bir yol gösterici olmuştur.

8 Ocak 1989 tarihinde, İngiliz British Midland Flight havayolu şirketine ait bir Boeing 737-400 tipi uçak Londra’daki Heathrow Havalimanı’ndan havalandıktan kısa bir süre sonra motorlarından birinde sorun yaşamıştı. Fakat sorunun ilk ortaya çıktığında, birinci pilot başta olmak üzere hiçbir kabin ekibi üyesi sorunun tam olarak nereden kaynaklandığını çözümleyememişti. Birinci pilot ikinci pilota danıştığında da karara dair karmaşa daha da artmıştı. Havalanmasından sonra 28300 feet yüksekliğe erişmişken aslında sorun yaşayan ve alev alan motor sol taraftakidir. Fakat pilotlar, her iki motoru kapattıktan sonra sorun tespiti yaparken sorunun klima hattı ile alakalı olabileceğini düşünmüştü; çünkü kontrolleri altındaki uçağın bir önceki modelinde klima hattı sağ motordan geçmekteydi. Bu nedenle kaptan pilot sağ motoru kapatarak sol motoru tekrardan çalıştırmıştı. Bu hamle ile birlikte hali hazırda bozuk olan motorla yola devam eden uçak, Leicestershire, İngiltere’de bulunan Kegworth yakınlarındaki East Midlands Havalimanına acil iniş yapmak durumunda kalmıştı ve motor sorunu ile acil ve başarısız bir iniş yapan uçağın üç parçaya ayrılması sonucu uçaktaki 47 yolcu hayatını kaybetmiş, 79 kişi yaralanmıştı (Malone, 1990, ss. 49-50).

Kegworth kazası ile birlikte, yaşananların hemen ardından, uçuş ekiplerinin içerisinde buldukları uçaklara dair sahip oldukları bilgilerin düzeyi ve bu bilgiler ışığında ne denli etkili bir şekilde kullanılabildiği sorgulanmaya başlamıştır. Söz konusu kaza ile birlikte pilotlardan başlayarak, bu ekipte yer alacak tüm uçuş personelinin mutlak olarak uçak ve uçakta yaşanabilecek sorunlar hakkında bilgilendirilmesi gerekliliği ön plana çıkmıştır (Ford, 2010, s. 62).

Bu kazanın sivil havacılığa bıraktığı miras, sadece uçuş ekibinin içerisinde hizmet verdikleri uçak ile ilgili olarak tam bir kapasite ile donatılacak şekilde eğitilmesi değildir. Aynı zamanda bireylerin kişisel olarak kendilerini doğru bir şekilde ifade edebilmeleri ve gözlemledikleri bir soruna dair tam bir teşhis koyarak bu teşhisi ekibin diğer üyeleri ile ısrarcı bir şekilde paylaşmalarının gerekliliği de bu kaza sonrası anlaşılmıştır.

### **2.6.3. Dryden Kazası (1989)**

Uçucu personelin psikolojik durumunu, birbiri ile olan iletişimini ve hata yaptığında bunu çözmek yerine göz ardı etme konusundaki hatasını anlama konusunda, sivil havacılık tarihindeki en önemli örneklerden biri de Kanada'nın Ontario eyaletinde, Dryden şehrinde gerçekleşen kazadır. Olayın ardından edinilen bilgiler ışığında kazanın ciddi bireysel hatalardan kaynaklandığı anlaşılmıştır.

10 Mart 1989 tarihinde, Kanada'da Air Ontario havayolu şirketine ait uçak, hava şartlarının kar ve tipi yüzünden ağırlaşması sebebi ile pistte uzun süre beklemek durumunda kalmıştı. Sürekli olarak karın havalimanı görevlileri tarafından temizleniyor olmasına karşın pistin yeterince iyi bir şekilde kalkışa hazırlanamaması uçuşun gecikmesine, yolcuların sabırsızlanmasına ve kabin ekibine baskı yapmaya başlamasına sebebiyet vermişti. Bunun yanı sıra kontrol kulesindeki yetkililer, Air Ontario pilotuna, pist her temizlendiğinde kalkış konusunda baskı yapmasına karşın, yaşanan buzlanma çekinceleri endişe içerisinde bir kalkış gerçekleştirilmesine sebebiyet vermişti. En önemlisi, hem birkaç yolcu hem uçucu personelin bir kısmı hem de pist görevlileri tarafından fark edilmesine karşın, uçağın sağ tarafındaki motorunda meydana gelen buzlanmanın, kalkışın gecikmemesi adına pilota iletilmemesi ve daha fazla vakit kaybetmek istenmemesi, kalkışın çok daha

güvenlikten yoksun olarak gerçekleştirilmesine sebebiyet vermişti. Motorda ve kanatta meydana gelen buzlanmanın göz ardı edilemeyecek durumda olmasına karşın havalanmaya çalışan Air Ontario uçağı, yüklendiğı fazla yakıtın ağırlığı ve motorundaki buzlanmanın da etkisi ile kalkışından kısa bir süre sonra ormanlık alana çakıldı ve kazada 45 kişi yaralanmış ve 24 kişi de hayatını kaybetmişti (Moshansky, 1992, s. 3).

Dryden, yaşanan kazanın can kayıpları olarak geçmiştekilere göre büyük ölçekli bir kaza olmamasına karşın, kazanın yaşanmasına sebebiyet veren konunun dikkatle irdelenmesi gerekmektedir. Yolcu ve pist görevlilerinin uçucu personeli, motor ve kanattaki buzlanmaya dair uyarmasına karşın, bir an önce hareket etme isteğı, yolcu baskısı ve hava şartlarının zaten düzelmeyeceğine dair olan inançla birlikte yaşanan vurdumduymaz tavır ile hareket edilmesi, dolayısı ile kaptan pilotun bu durumdan haberdar edilmemesi önemli bir güvenlik sorunudur.

Kaza sonrasında yapılan tespitlerde motor ve kanattaki buzlanmanın net bir şekilde fark edilebilecek ve uçuşa hiçbir şekilde izin vermeyecek şekilde ortaya çıkmış olmasına karşın uçuşun gerçekleştirilmesi kazanın temel nedeni olarak tespit edilmiştir. Daha da önemlisi, pilot ekibinin buzlanma ile ilgili bilgisinin olmamasına karşın, bunu fark ettiğı an bildirmek ile yükümlü uçucu personelin konuyu ciddiye almaması ve konu üzerinde ısrarcı davranmaması ne denli büyük bir sorunun tetiklendiğinin de göstergesidir. Basit gibi görünen, kendi kendisine çözülmesi beklenen bir sorun aslında son derece kritik bir hata halini almış ve gereken tedbirlerin alınmaması sebebi ile büyük bir kazaya sebebiyet vermiştir. Bu kaza ile birlikte gözlem, dikkat, iletişim ve ısrarcılık konularının önemi bir kez daha ortaya çıkmıştır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### HAVACILIKTA CRM FAKTÖRÜ VE ISRARCILIK TUTUMUNUN ÖNEMİNE DAİR BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma “tarama modeli” olarak tasarlanmıştır. “Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez” (Karasar, 2009, s.77).

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini özel sermaye ve kamu merkezli bir havayolu şirketinde görev yapan, farklı konum, mesleki tecrübe ve filo üyesi olan uçucu personel oluşturmaktadır. Evrene ait bilgiler söz konusu katılımcıların, gönüllü olarak verdikleri ifadelerden sağlanmıştır. Toplamda 158 adet uçucu personele, görevlerine dair ısrarcılık konusunda sorular yöneltilmiş ve alınan cevapların istatistiksel analizi gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada, sivil havacılık sektöründe, özel sermaye ve kamu merkezli bir havayolu şirketinde görev alan 158 adet uçucu personele erişilmiş ve bu katılımcılar cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, pozisyon, mesleki deneyim, kurumdaki deneyimi ve görev yapılan uçak tipi dikkate alınarak yansız örneklem yöntemiyle seçkisiz olarak belirlenmiştir. Araştırmaya gönüllü katılan uçucu personelin tamamından yanıt alınmıştır. Dönen anketlerin tümü değerlendirmeye dahil edilmiştir.

#### 3.3. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Analiz Yöntemleri

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket kişisel bilgi formu ve ısrarcılık ölçeğinden oluşmaktadır. İsrarcılık ölçeği araştırmacı tarafından ilgili literatür incelenerek oluşturulmuştur. Ölçeğin kapsam geçerliliğini belirlemek üzere uzman görüşü alınmıştır. Ölçek, katılımcılardan onaylama ve reddetme

derecelerini bir dizi ifadeyle açıklamaları istenen, 1'den 5'e kadar numaralandırılmış 18 tane Likert tipi maddeden oluşmaktadır. Ölçek için güvenilirlik ve geçerlilik çalışması yapılmıştır.

Israrcılık ölçeğindeki 18 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan "Cronbach Alpha" hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği  $\alpha=0.770$  olarak yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ( $p=0.000<0.05$ ) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ( $KMO=0.766>0,60$ ) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %50.839 olan 4 faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre Israrcılık ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

Araştırmada elde edilen veriler "SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0" programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır.

İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında Tek yönlü (One way) Anova testi kullanılmıştır. Anova testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analizi olarak Scheffe testi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.



**Tablo 3. Israrcılık Ölçeği Faktör Yapısı**

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
F1 (Özdeğer=4.329)	Yetki Pozisyonlarımla İlgili Konuşurken Bilinçli Ve Kendimden Emin Konuşurum.	0,819	18,402	0,785
	Kendime Güvenen Biri Olarak Durumları Anlattığım Bilinir.	0,808		
	Çalışma Arkadaşlarımla Ve Yöneticimden Benden Yararlanması Gerektiğine İnanırım.	0,652		
	Grup İle Hemfikirde Olsam Görüşlerimi İfade Etmekten Kaçınmam.	0,639		
	Çok İddialı Birisiyle Görüşürken Kendimi İfade Ederim.	0,599		
	İşimde Çatışma İçeren Zor Bir Durumda Olsa Mevcut Durumla İlgili Kendimi İfade Etmekten Kaçınmam.	0,565		
	Bir Argüman Tükendiğinde Durumu Zihnimde Tekrar Değerlendirip İfade Etme Cesaretini Gösteririm.	0,427		
F2 (Özdeğer=1.978)	Aptalca Görünürüm Korkusuyla Soru Sormaktan Ve Görüş Belirtmekten Kaçarım	0,671	13,757	0,679
	Destekleyecek Referanslarım Olduğu Müddetçe Fikrimi Her Zaman Belirtirim.	0,649		
	Yolunda Gitmeyen Durumları Konuşmak Gerektiğinde Geri Durmam.	0,629		
	Resmi Telefon Konuşması Yapmaktan Çekinirim	0,629		
	Duygularımı Anında Açığa Çıkarmaktansa Biriktirmeyi Yeğlerim.	0,604		
F3 (Özdeğer=1.505)	Çalışma Ortamında İnatçı Durumlar Beni Rahatsız Etmez.	0,780	10,256	0,473
	Otorite Konumunda Birisiyle Konuşurken Anlaşmazlık Yaşayacağımı Hissetmeden Konuşurum.	0,541		
	Uzman Birisinin Yanındayken Susmayı Tercih Ederim.	0,488		
	İşle İlgili Talimatlar Bilinse Dahi Bunlarla İlgili Görüşmeler Yapmaktan Kaçınmam.	0,470		
F4 (Özdeğer=1.339)	Başkalarının Hatalarını Kabul Etmek Yerine Durum Ve Olasılıkları Konuşmayı Tercih Ederim.	0,731	8,424	0,455
	Çalışma Arkadaşlarıma Hayır Diyerek Rahat Ediyorum.	0,720		
Toplam Varyans %50.839				

Israrcılık ölçeğinin faktör analizi değerlendirilmesinde özdeğeri birden büyük faktörlerin ele alınmasına, değişkenlerin faktör içerisindeki ağırlığını gösteren faktör yüklerinin yüksek olmasına, aynı değişken için faktör yüklerinin birbirine yakın olmamasına dikkat edilmiştir. Ölçeği oluşturan faktörlerin güvenirlik katsayıları ve açıklanan varyans oranlarının yüksek olması ölçeğin güçlü bir faktör yapısına sahip olduğunu göstermiştir.

Ölçek faktörleri isimlendirilemediğinden araştırmada ölçeğin genel puanı kullanılmıştır. Ölçek puanı hesaplanırken maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) genel puan elde edilmiştir. Ölçek genel puanı 1 ile 5 arasında değişmektedir. Bu aralık 4 puanlık genişliğe sahiptir. Bu genişlik beş eşit genişliğe ayrılarak 1.00- 1.79 arası “çok düşük”, 1.80- 2.59 arası “düşük”, 2.60- 3.39 “arası orta”, 3.40-4.19 arası yüksek, 4.20-5.00 arası çok yüksek olarak bulgular yorumlanmıştır.

### **3.4. Bulgular Ve Yorumlar**

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan çalışanların ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

**Tablo 4.** Havayolu Çalışanlarının Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı

<b>Tablolar</b>	<b>Gruplar</b>	<b>Frekans(n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Cinsiyet	Bayan	74	46,8
	Erkek	84	53,2
	Toplam	158	100,0
Yaş	20-30	62	39,2
	31-40	63	39,9
	41-50	19	12,0
	51 Ve üzeri	14	8,9
	Toplam	158	100,0
Medeni Durum	Evli	90	57,0
	Bekar	68	43,0
	Toplam	158	100,0
Eğitim Durumu	Ön Lisans	26	16,5
	Lisans	97	61,4
	Lisans üstü	35	22,2
	Toplam	158	100,0
Pozisyon	Kabin Amiri	49	31,0
	Kabin Memuru	53	33,5
	Kaptan Pilot	39	24,7
	2.Pilot	17	10,8
	Toplam	158	100,0
Mesleki Deneyim	1-5	49	31,0
	6-10	48	30,4
	11-15	19	12,0
	16 Ve üzeri	42	26,6
	Toplam	158	100,0
Kurumdaki Deneyim	1-5	80	50,6
	6-10	46	29,1
	11-15	17	10,8
	16 Ve üzeri	15	9,5
	Toplam	158	100,0
Görev Yapılan Uçak Tipleri	Uçak Tipi B.737	109	69,0
	Uçak Tipi A.319 320 321	116	73,4
	Uçak Tipi A.330 340	91	57,6
	Uçak Tipi B.777	41	25,9

Çalışanlar cinsiyet değişkenine göre 74'ü (%46,8) bayan, 84'ü (%53,2) erkek olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar yaş değişkenine göre 62'si (%39,2) 20-30, 63'ü (%39,9) 31-40, 19'u (%12,0) 41-50, 14'ü (%8,9) 51 ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar medeni durum değişkenine göre 90'ı (%57,0) evli, 68'i (%43,0) bekar olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar eğitim durumu değişkenine göre 26'sı (%16,5) ön lisans, 97'si (%61,4) lisans, 35'i (%22,2) lisans üstü olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar pozisyon değişkenine göre 49'u (%31,0) kabin amiri, 53'ü (%33,5) kabin memuru, 39'u (%24,7) pilot, 17'si (%10,8) 2.pilot olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar mesleki deneyim değişkenine göre 49'u (%31,0) 1-5, 48'i (%30,4) 6-10, 19'u (%12,0) 11-15, 42'si (%26,6) 16 ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar kurumdaki deneyim değişkenine göre 80'i (%50,6) 1-5, 46'sı (%29,1) 6-10, 17'si (%10,8) 11-15, 15'i (%9,5) 16 ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar görev yapılan uçak tiplerine göre 109'u (%69,0) b.737, 116'sı (%73,4) a.319 320 321, 91'i (%57,6) a.330 340, 41'i (%25,9) b.777 olarak dağılmaktadır.

**Tablo 5.** Havayolu Çalışanlarının Israrcılık Düzeyleri

	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>
Israrcılık	158	3,799	0,405	2,670	4,780

Araştırmaya katılan çalışanların “ısrarcılık” düzeyi yüksek ( $3,799 \pm 0,405$ ) olarak saptanmıştır.

Bu görüntüde, araştırma sonuçlarına dair olarak, katılımcıların meslekleri dahilinde, gerekli olduğu düşüncesi ile ısrarcılığı güçlü bir tutum olarak benimsedikleri anlaşılmaktadır. Bu noktada da katılımcıların gerçek bir hedef kitle olarak değerlendirilmesi mümkündür. Çünkü genel havacılık sektörü dahilinde sorun

özümü odaklı olarak düşünöldüğünde katılımcıların ısrarcılık düzeyinin yüksek olması çıktılar adına son derece yararlıdır.

Araştırmaya katılan çalışanların ısrarcılık ile ilgili ifadelere verdiği cevapların dağılımları Tablo 6’da görölmektedir.



**Tablo 6. Çalışanların Israrcılık İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları**

	Hiçbir Zaman		Nadiren		Bazen		Çoğu Zaman		Her Zaman		Ort	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
İşimde Çatışma İçeren Zor Bir Durumda Olsa Mevcut Durumla İlgili Kendimi İfade Etmekten Kaçınmam.	10	6,3	12	7,6	24	15,2	75	47,5	37	23,4	3,741	1,095
Çalışma Arkadaşlarımla Ve Yöneticimin Benden Yararlanması Gerektiğine İnanırım.	4	2,5	0	0,0	18	11,4	70	44,3	66	41,8	4,228	0,844
Yetki Pozisyonlarımla İlgili Konuşurken Bilinçli Ve Kendimden Emin Konuşurum.	2	1,3	0	0,0	3	1,9	67	42,4	86	54,4	4,487	0,665
Kendime Güvenen Biri Olarak Durumları Anlattığım Bilinir.	2	1,3	0	0,0	8	5,1	75	47,5	73	46,2	4,373	0,700
Grup İle Hemfikirde Olsam Görüşlerimi İfade Etmekten Kaçınmam.	5	3,2	6	3,8	21	13,3	80	50,6	46	29,1	3,987	0,931
Çok İddialı Birisiyle Görüşürken Kendimi İfade Ederim.	3	1,9	6	3,8	29	18,4	83	52,5	37	23,4	3,918	0,859
Çalışma Ortamında İnatçı Durumlar Beni Rahatsız Etmez.	4	2,5	28	17,7	70	44,3	42	26,6	14	8,9	3,215	0,926
Otorite Konumunda Birisiyle Konuşurken Anlaşmazlık Yaşayacağımı Hissetmeden Konuşurum.	2	1,3	7	4,4	41	25,9	84	53,2	24	15,2	3,766	0,807
Bir Argüman Tükendiğinde Durumu Zihnimde Tekrar Değerlendirip İfade Etme Cesaretini Gösteririm.	1	0,6	7	4,4	21	13,3	89	56,3	40	25,3	4,013	0,790
İşle İlgili Talimatlar Bilinse Dahı Bunlarla İlgili Görüşmeler Yapmaktan Kaçınmam.	5	3,2	12	7,6	42	26,6	83	52,5	16	10,1	3,589	0,890
Çalışma Arkadaşlarıma Hayır Diyerek Rahat Ediyorum.	42	26,6	52	32,9	40	25,3	15	9,5	9	5,7	2,348	1,139
Başkalarının Hatalarını Kabul Etmek Yerine Durum Ve Olasılıkları Konuşmayı Tercih Ederim.	2	1,3	10	6,3	39	24,7	76	48,1	31	19,6	3,785	0,877
Uzman Birisinin Yanındayken Susmayı Tercih Ederim.	7	4,4	26	16,5	71	44,9	44	27,8	10	6,3	3,152	0,925
Resmi Telefon Konuşması Yapmaktan Çekinirim	60	38,0	48	30,4	32	20,3	16	10,1	2	1,3	2,063	1,051
Aptalca Görünürüm Korkusuyla Soru Sormaktan Ve Görüş Belirtmekten Kaçarım	75	47,5	47	29,7	31	19,6	4	2,5	1	0,6	1,791	0,889
Duygularımı Anında Açığa Çıkarmaktansa Biriktirmeyi Yeğlerim.	33	20,9	38	24,1	63	39,9	21	13,3	3	1,9	2,513	1,027
Destekleyecek Referanslarım Olduğu Müddetçe Fikrimi Her Zaman Belirtirim.	0	0,0	2	1,3	23	14,6	73	46,2	60	38,0	4,209	0,732
Yolunda Gitmeyen Durumları Konuşmak Gerektiğinde Geri Durmam.	2	1,3	1	0,6	25	15,8	60	38,0	70	44,3	4,234	0,831

Araştırmaya katılan çalışanların ısrarcılık ile ilgili ifadelerine verdiği cevaplar incelendiğinde;

“İşimde Çatışma İçeren Zor Bir Durumda Olsa Mevcut Durumla İlgili Kendimi İfade Etmekten Kaçınmam.” ifadesine çalışanların, %6,3'ü (n=10) hiçbir zaman, %7,6'sı (n=12) nadiren, %15,2'si (n=24) bazen, %47,5'i (n=75) çoğu zaman, %23,4'ü (n=37) her zaman yanıtını vermiştir. çalışanların “işimde çatışma içeren zor bir durumda olsa mevcut durumla ilgili kendimi ifade etmekten kaçınmam.” ifadesine yüksek ( $3,741 \pm 1,095$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Çalışma Arkadaşlarımla Ve Yöneticimin Benden Yararlanması Gerektiğine İnanırım.” ifadesine çalışanların, %2,5'i (n=4) hiçbir zaman, %11,4'ü (n=18) bazen, %44,3'ü (n=70) çoğu zaman, %41,8'i (n=66) her zaman yanıtını vermiştir. çalışanların “çalışma arkadaşlarımla ve yöneticimin benden yararlanması gerektiğine inanırım.” ifadesine çok yüksek ( $4,228 \pm 0,844$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Yetki Pozisyonlarımla İlgili Konuşurken Bilinçli Ve Kendimden Emin Konuşurum.” ifadesine çalışanların, %1,3'ü (n=2) hiçbir zaman, %1,9'u (n=3) bazen, %42,4'ü (n=67) çoğu zaman, %54,4'ü (n=86) her zaman yanıtını vermiştir. çalışanların “yetki pozisyonlarımla ilgili konuşurken bilinçli ve kendimden emin konuşurum.” ifadesine çok yüksek ( $4,487 \pm 0,665$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Kendime Güvenen Biri Olarak Durumları Anlattığım Bilinir.” ifadesine çalışanların, %1,3'ü (n=2) hiçbir zaman, %5,1'i (n=8) bazen, %47,5'i (n=75) çoğu zaman, %46,2'si (n=73) her zaman yanıtını vermiştir. çalışanların “kendime güvenen biri olarak durumları anlattığım bilinir.” ifadesine çok yüksek ( $4,373 \pm 0,700$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Grup İle Hemfikir de Olsam Görüşlerimi İfade Etmekten Kaçınmam.” ifadesine çalışanların, %3,2'si (n=5) hiçbir zaman, %3,8'i (n=6) nadiren, %13,3'ü (n=21) bazen, %50,6'sı (n=80) çoğu zaman, %29,1'i (n=46) her zaman yanıtını vermiştir. çalışanların “grup ile hemfikirde olsam görüşlerimi ifade etmekten kaçınmam.” ifadesine yüksek ( $3,987 \pm 0,931$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Çok İddialı Birisiyle Görüşürken Kendimi İfade Ederim.” ifadesine çalışanların, %1,9'u (n=3) hiçbir zaman, %3,8'i (n=6) nadiren, %18,4'ü (n=29) bazen, %52,5'i (n=83) çoğu zaman, %23,4'ü (n=37) her zaman yanıtını vermiştir. çalışanların “çok iddialı birisiyle görüşürken kendimi ifade ederim.” ifadesine yüksek ( $3,918 \pm 0,859$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Çalışma Ortamında İnatçı Durumlar Beni Rahatsız Etmez.” ifadesine çalışanların, %2,5'i (n=4) hiçbir zaman, %17,7'si (n=28) nadiren, %44,3'ü (n=70) bazen, %26,6'sı (n=42) çoğu zaman, %8,9'u (n=14) her zaman yanıtını vermiştir. çalışanların “çalışma ortamında inatçı durumlar beni rahatsız etmez.” ifadesine orta ( $3,215 \pm 0,926$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Otorite Konumunda Birisiyle Konuşurken Anlaşmazlık Yaşayacağımı Hissetmeden Konuşurum.” ifadesine çalışanların, %1,3'ü (n=2) hiçbir zaman, %4,4'ü (n=7) nadiren, %25,9'u (n=41) bazen, %53,2'si (n=84) çoğu zaman, %15,2'si (n=24) her zaman yanıtını vermiştir. çalışanların “otorite konumunda birisiyle konuşurken anlaşmazlık yaşayacağımı hissetmeden konuşurum.” ifadesine yüksek ( $3,766 \pm 0,807$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Bir Argüman Tükendiğinde Durumu Zihnimde Tekrar Değerlendirip İfade Etme Cesaretini Gösteririm.” ifadesine çalışanların, %0,6'sı (n=1) hiçbir zaman, %4,4'ü (n=7) nadiren, %13,3'ü (n=21) bazen, %56,3'ü (n=89) çoğu zaman, %25,3'ü (n=40) her zaman yanıtını vermiştir. çalışanların “bir argüman tükendiğinde durumu zihnimde tekrar değerlendirip ifade etme cesaretini gösteririm.” ifadesine yüksek ( $4,013 \pm 0,790$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“İşle İlgili Talimatlar Bilinse Dahı Bunlarla İlgili Görüşmeler Yapmaktan Kaçınmam.” ifadesine çalışanların, %3,2'si (n=5) hiçbir zaman, %7,6'sı (n=12) nadiren, %26,6'sı (n=42) bazen, %52,5'i (n=83) çoğu zaman, %10,1'i (n=16) her zaman yanıtını vermiştir. çalışanların “işle ilgili talimatlar bilinse dahi bunlarla ilgili görüşmeler yapmaktan kaçınmam.” ifadesine yüksek ( $3,589 \pm 0,890$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.



“Çalışma Arkadaşlarıma Hayır Diyerek Rahat Ediyorum.” ifadesine çalışanların, %26,6'sı (n=42) hiçbir zaman, %32,9'u (n=52) nadiren, %25,3'ü (n=40) bazen, %9,5'i (n=15) çoğu zaman, %5,7'si (n=9) her zaman yanıtını vermiştir. çalışanların “çalışma arkadaşlarıma hayır diyerek rahat ediyorum.” ifadesine zayıf ( $2,348 \pm 1,139$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Başkalarının Hatalarını Kabul Etmek Yerine Durum Ve Olasılıkları Konuşmayı Tercih Ederim.” ifadesine çalışanların, %1,3'ü (n=2) hiçbir zaman, %6,3'ü (n=10) nadiren, %24,7'si (n=39) bazen, %48,1'i (n=76) çoğu zaman, %19,6'sı (n=31) her zaman yanıtını vermiştir. çalışanların “başkalarının hatalarını kabul etmek yerine durum ve olasılıkları konuşmayı tercih ederim.” ifadesine yüksek ( $3,785 \pm 0,877$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Uzman Birisinin Yanımdayken Susmayı Tercih Ederim.” ifadesine çalışanların, %4,4'ü (n=7) hiçbir zaman, %16,5'i (n=26) nadiren, %44,9'u (n=71) bazen, %27,8'i (n=44) çoğu zaman, %6,3'ü (n=10) her zaman yanıtını vermiştir. çalışanların “uzman birisinin yanımdayken susmayı tercih ederim.” ifadesine orta ( $3,152 \pm 0,925$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Resmi Telefon Konuşması Yapmaktan Çekinirim” ifadesine çalışanların, %38,0'ı (n=60) hiçbir zaman, %30,4'ü (n=48) nadiren, %20,3'ü (n=32) bazen, %10,1'i (n=16) çoğu zaman, %1,3'ü (n=2) her zaman yanıtını vermiştir. çalışanların “resmi telefon konuşması yapmaktan çekinirim” ifadesine zayıf ( $2,063 \pm 1,051$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Aptalca Görünürüm Korkusuyla Soru Sormaktan Ve Görüş Belirtmekten Kaçarım” ifadesine çalışanların, %47,5'i (n=75) hiçbir zaman, %29,7'si (n=47) nadiren, %19,6'sı (n=31) bazen, %2,5'i (n=4) çoğu zaman, %0,6'sı (n=1) her zaman yanıtını vermiştir. Çalışanların “aptalca görünürüm korkusuyla soru sormaktan ve görüş belirtmekten kaçırım” ifadesine yüksek ( $1,791 \pm 0,889$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Duygularımı Anında Açığa Çıkarmaktansa Biriktirmeyi Yeğlerim.” ifadesine çalışanların, %20,9'u (n=33) hiçbir zaman, %24,1'i (n=38) nadiren, %39,9'u (n=63) bazen, %13,3'ü (n=21) çoğu zaman, %1,9'u (n=3) her zaman yanıtını vermiştir. çalışanların “duygularımı anında açığa çıkarmaktansa biriktirmeyi yeğlerim.” ifadesine zayıf ( $2,513 \pm 1,027$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Destekleyecek Referanslarım Olduğu Müddetçe Fikrimi Her Zaman Belirtirim.” ifadesine çalışanların, %1,3'ü (n=2) nadiren, %14,6'sı (n=23) bazen, %46,2'si (n=73) çoğu zaman, %38,0'ı (n=60) her zaman yanıtını vermiştir. çalışanların “destekleyecek referanslarım olduğu müddetçe fikrimi her zaman belirtirim.” ifadesine çok yüksek ( $4,209 \pm 0,732$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Yolunda Gitmeyen Durumları Konuşmak Gerektiğinde Geri Durmam.” ifadesine çalışanların, %1,3'ü (n=2) hiçbir zaman, %0,6'sı (n=1) nadiren, %15,8'i (n=25) bazen, %38,0'ı (n=60) çoğu zaman, %44,3'ü (n=70) her zaman yanıtını vermiştir. Çalışanların “yolunda gitmeyen durumları konuşmak gerektiğinde geri durmam.” ifadesine çok yüksek ( $4,234 \pm 0,831$ ) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

Çalışanların ısrarcılık ile ilgili ifadelere verdiği cevapların dağılımlarına bakıldığında, büyük ölçüde katılımcıların, her şartta ısrarcı oldukları ve kendilerine ait fikirleri ya da sorun tespit ettikleri noktaları doğrudan ve herhangi bir tereddüt taşımadan dile getirdikleri görülmektedir. Bu, katılımcıların özgüvenlerinin de yüksek olduğunun bir göstergesidir. İsrarcı bireylerin kendilerini ve fikirlerini öne sürme konusunda son derece yüksek bir özgüven noktasında hareket ettikleri düşünüldüğünde anket katılımcılarının, verdikleri cevaplardaki ısrarcılık güçleri ile belirli oranda özgüvenlerinin bulunduğunu görmek mümkündür.

Öte yandan katılımcıların, belirli ibarelere vermiş oldukları net ve çok yüksek düzeyli katılım cevaplarından anlaşılacağı üzere ısrarcılık konusunda katı ve net bir tutumlarının olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca verilen cevaplardan, katılımcıların, karşılarındaki bireylerin konuları ne olursa olsun ısrarcılık tutumlarından vazgeçemedikleri fark edilmektedir.

Bunun yanı sıra “Çalışma Ortamında İnatçı Durumlar Beni Rahatsız Etmez” ve “Uzman Birisinin Yanındayken Susmayı Tercih Ederim” ibarelerine verilen orta ve “Resmi Telefon Konuşması Yapmaktan Çekinirim” ile “Duygularımı Anında Açığa Çıkarmaktansa Biriktirmeyi Yeğlerim” ibarelerine verilen zayıf düzeydeki tepkilere bakıldığında dolaylı olarak ısrarcılık konusunda katılımcıların yine net ifadelerde buldukları görülmektedir. Söz konusu ifadeler ile katılımcılar net olarak ısrarcı olma konusunda zaman ya da herhangi bir resmi ortam ayırt etmediklerini dolaylı olarak dile getirmektedirler.

**Tablo 7.** Havayolu Çalışanlarının İsrarcılık Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
İsrarcılık	Ön Lisans	26	3,784	0,404	0,064	0,938
	Lisans	97	3,795	0,392		
	Lisans üstü	35	3,819	0,449		

Araştırmaya katılan çalışanların ısrarcılık puanlarının eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Anova testine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $F=0,064$ ;  $p=0,938>0.05$ ). Araştırmanın gerçekleştirilmiş olduğu özel sermaye ve kamu ortaklı bir havayolu şirketinde, işe alımlar sırasında, kabin ekipleri için ilkökul ve ortaokul mezunları işe alım kriterlerinde yer almamaktadır. Bunun yanı sıra, üniversite mezunları öncelikli tercih olarak ele alınmaktadır. Uçuş ekipleri açısından ise değerlendirmelerde asker kökenli pilotlar ya da üniversite mezunu olup dışarıdan ya da söz konusu şirket içerisinde pilotaj eğitimi alan kişiler ön plana çıkmakta ve öncelikli olarak tercih edilmektedirler. Bu nedenle araştırmaya katılan çalışanların ısrarcılık puanlarının eğitim durumu değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık bulunmamıştır.

**Tablo 8.** Havayolu Çalışanlarının İsrarcılık Düzeylerinin Kurumdaki Deneyime Göre Ortalamaları

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b>Fark</b>
İsrarcılık	1-5	80	3,739	0,420	2,659	<b>0,050</b>	<b>2 &gt; 1</b>
	6-10	46	3,901	0,325			
	11-15	17	3,683	0,517			
	16 Ve üzeri	15	3,933	0,325			

Araştırmaya katılan çalışanların ısrarcılık puanlarının kurumdaki deneyim değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Anova testine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ( $F=2,659$ ;  $p=0.05 < 0.05$ ). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere post-hoc analizi uygulanmıştır. Kurumdaki deneyimi 6-10 olanların ısrarcılık puanları ( $3,901 \pm 0,325$ ), kurumdaki deneyimi 1-5 olanların ısrarcılık puanlarından ( $3,739 \pm 0,420$ ) yüksek bulunmuştur.

Bu sonuç dahilinde görüldüğü üzere katılımcılar arasında kurumlarında deneyim süreleri en yüksek olan katılımcılar, ısrarcılık konusunda daha belirgin davranışlarda bulunmaktadır. Bu durum onların zaman içerisinde artan tecrübe ve özgüven düzeylerinin etkisi ile ortaya çıkmaktadır. Yıllar geçtikçe ve her geçen süre zarfında yeni deneyimler elde edildikçe, var olan yeterli bilgi düzeyi ile çalışanlar kendilerini ifade etme konusunda daha fazla ön plana çıkmakta ve çevresel etmenler ile engellemelerden daha az etkilenmektedirler.

Kabin ekipleri, amir olmak için ortalama beş ya da altı yıl, uçuş ekipleri için uçuş saatine paralel olarak, yıl bazında yine beş ya da altı yıl sonunda sorumlu kaptan pilot olma fırsatı söz konusu olmaktadır. Bu yeni görevleri, bireyleri daha dikkatli olmaları konusunda teşvik etmektedir. Fakat sorumluluk aldıkları bu pozisyon beş-altı yıllık bir süreç içerisinde (geniş gövdeli uçaklara geçmelerine az bir süre kala) söz konusu bireyleri rehavete sokmaktadır. Geniş gövdeli uçaklara geçildiğinde bu durum onları daha fazla dikkatli olmaya yönlendirmektedir, çünkü söz konusu uçaklar ile okyanus aşırı uçuşlar gerçekleştirilmekte ve bu uçuşlar daha fazla dikkate ihtiyaç duymaktadır. Ayrıca yaş ile beraber artan tecrübeleri ve bilgi düzeyleri yerine getirilen görevin ne kadar riskli olduğunu göstermektedir.

**Tablo 9.** Havayolu Çalışanlarının Israrcılık Düzeylerinin Mesleki Deneyime Göre Ortalamaları

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Israrcılık	1-5	49	3,779	0,438	0,140	0,936
	6-10	48	3,826	0,361		
	11-15	19	3,772	0,474		
	16 Ve üzeri	42	3,802	0,391		

Araştırmaya katılan çalışanların ısrarcılık puanlarının mesleki deneyim değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Anova testine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $F=0,140$ ;  $p=0,936>0.05$ ). Hava yolu şirketleri yazılı prosedürlerini oluştururken ulusal ve uluslar arası kabul görmüş sivil havacılık kurallarını referans almak zorundadırlar. Bu kurallar tüm havayolu şirketleri açısından en temel gerekliliklerdendir. Bu sebeple her havayolu şirketi kendi el kitaplarını hazırlarken aynı referansları kullandıkları için kurallar benzerlik göstermektedir.

**Tablo 10.** Havayolu Çalışanlarının Israrcılık Düzeylerinin Pozisyona Göre Ortalamaları

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Israrcılık	Kabin Amiri	49	3,748	0,374	0,578	0,630
	Kabin Memuru	53	3,825	0,376		
	Pilot	39	3,846	0,424		
	2.pilot	17	3,752	0,533		

Araştırmaya katılan çalışanların ısrarcılık puanlarının pozisyon değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Anova testine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $F=0,578$ ;  $p=0,630>0.05$ ). Uçucu ekipler her yıl tekrarlanan EKY eğitimlerini ortak olarak almaktadırlar ve bu eğitimlerde kendilerine ortak hedefin hayatta kalmak için emniyetin ne denli önemli olduğu ve emniyet için ise EKY becerilerinin olmazsa olmaz kural olduğu vurgulanmaktadır.

**Tablo 11.** Havayolu Çalışanlarının Israrcılık Düzeylerinin Yaşa Göre Ortalamaları

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Israrcılık	20-30	62	3,819	0,407	0,796	0,498
	31-40	63	3,816	0,366		
	41-50	19	3,664	0,515		
	51 Ve üzeri	14	3,814	0,406		

Araştırmaya katılan çalışanların ısrarcılık puanlarının yaş değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan Anova testine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $F=0,796$ ;  $p=0,498>0,05$ ). Yine, uçucu ekipler her yıl ortak olarak aldıkları EKY eğitimlerinde kabin kokpit ortak EKY dersinde katılımcılara kaza kırım örnekleri verilmekte ve beraber incelemeleri istenmektedir. Derse katılan gruplar ise her yaştan personeli içermektedir.

**Tablo 12.** Havayolu Çalışanlarının Israrcılık Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Israrcılık	Bayan	74	3,797	0,378	-0,036	0,972
	Erkek	84	3,800	0,429		

Araştırmaya katılan çalışanların ısrarcılık puanlarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan t-testi sonucunda farklılık anlamlı bulunmamıştır ( $t=-0,036$ ;  $p=0,972>0,05$ ). Ortak EKY derslerinde kabin ve kokpit aynı sınıfta kaza kırım örnekleri incelemektedir ve olabilecek tehlike anında prosedürler dahilinde neler yapacakları konusunda ve birbirlerinden beklentilerinin neler olduğu konusunda uygulamalar gerçekleştirilmektedir.

**Tablo 13.** Havayolu Çalışanlarının Israrcılık Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Ortalamaları

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Israrcılık	Evli	90	3,825	0,426	0,957	0,340
	Bekar	68	3,763	0,375		

Araştırmaya katılan çalışanların ısrarcılık puanlarının medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için uygulanan t-testi sonucunda farklılık anlamlı bulunmamıştır ( $t=0,957$ ;  $p=0,340>0,05$ ). Hem araştırma dahilinde hem de süreç içerisinde edinilen tecrübelerle dayalı izlenimlerde cinsiyet ayrımının ısrarcılık unsurunu ve hayatta kalma motivasyonunu etkilemediği gözlemlenmiştir.

## SONUÇ

Bu tez çalışması içerisinde de görüldüğü üzere EKY ve EKY'nin işletmeler açısından çalışanların eğitimi ve bilinçlendirilmesi açısından büyük bir önemi olduğu görülmektedir. Özellikle emniyet ve güvenlik riski konularında sıkıntılar yaşan sektörler açısından EKY bir sorun çözme şeklidir. Bununla birlikte EKY, çalışanlar açısından bir koşullanma ve güdülenme geliştirerek onların daha aktif ve daha fazla sorumluluk sahibi olacak şekilde çalışmalarına yardımcı olmaktadır.

Havacılık sektörü özelinde konuyu inceleyen bu çalışmada havacılık personelinin her birinin böylesine riskli bir sektörde en iyi ve en bilinçli şekilde yetiştirilmesi ve meziyetlerini canlı tutmaları adına EKY'nin gözle görülür bir katkısı bulunmaktadır. Anlaşıldığı üzere EKY, özellikle sivil havacılık sektörü özelinde, havacılık personelinin kriz anlarında neler yapmaları gerektiğinin onlara tebliği açısından önemli bir kurallar bütününe ifade etmektedir. Kaza anları, muhtemel yaşanabilecek kaza riskleri ve anlık tehditler konusunda havacılık personelinin her anlamda hazırlıklı olabilmesi adına EKY, gereken bilgi birikimini söz konusu personele aktarabilmektedir.

Yine araştırma içerisinde görüldüğü üzere bu sektör içerisinde EKY'nin sağlamış olduğu teknolojik ve sanal ortam temelindeki eğitim anlayışı havacılık personelinin daha hızlı tecrübe edinebilmesini ve henüz uçuş sürecinin içerisine dahil olmadan uçuş stresini yaşamamasını sağlamaktadır. Modern dönemde yürütülen eğitimler ve çalışanların bilinçlendirilmesi adına gerçekleştirilen programlar kısa bir zaman içerisinde çalışanların çok daha bilinçli ve ileride karşılaşılabilecekleri muhtemel sorunlara göre daha hazırlıklı olarak yetişmelerini sağlamaktadırlar.

Geçmiş yıllara bakıldığında, bugünkü eğitim çabalarının daha nitelikli olduğu ve bu nitelikli durum sayesinde EKY'nin ilk ortaya çıktığı yıllara nazaran daha etkin bir şekilde ekip oluşturma sürecine katkı sağladığı anlaşılmaktadır. Geçmiş yıllarda birbiri ile uyumlu olarak çalışan bir ekibin oluşturulması gerçek anlamda zorlu bir süreci ifade ederken EKY sayesinde çalışanların birbirlerine daha yakın hareket etmesi sağlanmaktadır ki havacılık sektöründe yaşanan kazaların önemli bir bölümünde birbirinden kopuk hareket eden ve kendi başına, gereksiz ve yanlış şekilde



sorumluluk alan çalışan ve yöneticilerin varlığı göze çarpmaktadır. EKY'nin bu bütünleştirici yönü işletmelerin belki de en fazla aradıkları şeylerdendir ve havacılık sektörü bu konuya en fazla eğilen alanlardan biridir.

EKY'nin bu bütünleştirici etkisinin yanı sıra, bu tez çalışması içerisinde yer aldığı üzere havacılık personeli arasındaki iletişimin sağlanması ve bu iletişimin son derece güçlü olması uçuş emniyeti ve güvenliği açısından son derece değerlidir. Söz konusu iletişimin düzeyi, kalitesi ve karşılaştığı kısıtlılıklar EKY açısından ve uçuşun öncesinin, sürecinin ve sonrasının sağlıklı bir şekilde işlemesine etki etmektedir. Bu nedenle de çalışma içerisinde iletişime, önemine ve iletişime dair engellere değinilmiştir.

İnsanın yer aldığı her alanda olduğu gibi havacılık sektöründe de iletişim aktif bir şekilde süre gelmektedir, ancak bu iletişim son derece kritik bir noktadadır. Çünkü havacılık sektöründe, havacılık personelinin yerde ya da havada, birbiri ile olan iletişimde ortaya çıkabilecek her türlü sorun, genel olarak telafisi olmayan durumları da ortaya çıkarabilecektir. Bunun örnekleri, çalışmanın ikinci bölümünde yer alan kazalarda görülmektedir. Birbiri ile iletişim kurma konusunda çekingenlik, yüksek ego, dil uyuşmazlığı ve çatışma yaşayan uçucu ekiplerin varlığı nedeni ile yüzlerce kişinin ölümüne sebebiyet verecek kazalar yaşanmıştır.

Bu açıdan bakıldığında havacılık sektöründe EKY'nin ortaya koymuş olduğu eğitim ve geliştirme çabalarının ötesinde, bireysel olarak havacılık personelinin ortaya koyacağı inisiyatif ve üstleneceği sorumluluk kritik bir değere sahiptir. Söz konusu inisiyatif ve sorumluluk açısından ise bireysel anlamda iletişim kurmaya olan yatkınlık ya da bu durumun yoksunluğu, bireyden başlayarak tüm ekibe sirayet etmekte ve ekibin yaşadığı sorunlar uçuş sürecini tehlikeye atmaktadır.

Bu durumda bireylerin birbirleri ile iletişim kurma durumlarında yaşanan engeller de dikkat çekmektedir. Buna paralel olarak da iletişim konusunda bireylerin sahip olduğu çekinceler de göze çarpmaktadır. Tüm bu tartışmalı durumlar uçucu ekiplerin birbirine destek olması ve sorunların ortadan kaldırılmasına engel olmaktadır. Karşılıklı olarak çekilen setler ve birbirine karşı olumsuz olarak personelin tepkiler vermesi, kriz anlarında sorun çözmek adına ortak bir noktada

buluşmayı engellemektedir. Bu sürede yaşanan iletişim kopukluğu ve çatışma durumu, sadece bu çalışmada değinilen kazalarda değil, havacılık tarihindeki birçok kazada etkin olarak gözlemlenmiş ve birer vaka incelemesi olarak ele alınmıştır.

Çalışmada yer alan söz konusu kazalara göz atıldığında, iletişim konusunda çeşitli sorunlar göze çarpmakla birlikte, ısrarcılık gibi bir faktörün hayati değeri de ön plana çıkmaktadır. 1977 yılında yaşanan Tenerife ve 1989 yılında yaşanan Kegworth ve Dryden kazalarında, kazaya sebebiyet verebilecek bir sorunun farkında olan, ancak bunu belirtmek ve uçağın kaptan ile iletişim kurmaktan kaçınan, ısrarcılığı bir davranış olarak sergilemekten yoksun diğer ekip üyelerinin varlığı, dolaylı olarak kazaların ortaya çıkışında etkili olmuştur. Özellikle Tenerife kazasında, kule ile pilot ekibi arasında yaşanan iletişim problemlerinin son derece bariz olmasına karşın, kaptan pilotun bunu önemsememesi, bunu önemseyen ikinci pilotun ise iletişim sorununu giderek hareket etme konusunda ısrarcılıktan yoksun olması bir sonraki adımda büyük ölçekli bir kazaya sebebiyet vermiştir.

Çalışma içerisinde ısrarcılık konusu ele alınarak verilen bu kaza örnekleri ile birlikte değerlendirildiğinde, havacılıktaki iletişim içerisinde ısrarcılığın her ne kadar çatışmayı körükleyici bir rolü olduğuna dair görünüm söz konusu olsa da hayati bir müdahale görevi gördüğü de anlaşılmaktadır. Çünkü ısrarcı tavır sergileyen bir birey her ne kadar sorun yatan birey olarak değerlendirilse de fark edilmesini sağladığı sorunun çözümüne dair adım atılmasına vesile olması, sorun çözme açısından büyük ve olumlu bir etkiye sahip olmaktadır.

Hayat kurtarma ve bir uçuşu emniyetli ve güvenli olarak sonlandırma amacı göz önünde bulundurulduğunda, sivil havacılık özelinde, şüphesiz ısrarcılık sürekli olarak bir soruna ya da potansiyel risklere dair haberdar olunmasına, tetikte kalınmasına yardımcı olmaktadır. Çoğunlukla pilotların dikkatle göremedikleri ya da görmezden geldikleri sorunlar, onların farkında olmadıkları krizlerin ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir. Bu noktada ise uçucu ekiplerin sorumluluk alması ve ısrarcı bir tutum sergilemesi her şeyden önemlidir. Belki de hiyerarşide pilotun gerisinde olan diğer ekip üyeleri, böylesine bir kriz anında pilottan çok daha önemli bir görev üstlenmekte ve bu sayede de birçok kişinin hayatını dolaylı olarak kurtarmaktadır. Bu

şekilde de ısrarcılığın toplumsal olarak kabul görmediği, ancak havacılık gibi hassas faaliyetleri içeren bir alan için son derece değerli bir tutum olduğu görülmektedir. İsrarcı tutum sergileyen bireyler toplumda kabul görmeyen ya da tavırları olumlu değerlendirilmeyen kişiler olarak görülse de hayatın farklı noktaları için bu durum değişiklik arz edebilmektedir. İşte bu noktada havacılık sektörü için ısrarcılık gerçek anlamda bir zorunluluk haline gelebilmektedir.

Bu tez çalışmasının son bölümünde yer alan anket araştırmasında da havacılıktaki iletişim ve özellikle ısrarcılık faktörü ile ilgili önemli bulgulara erişilmiştir. Ankete gönüllü olarak katılan uçucu ekipler, konuya dair düşüncelerini ve ısrarcılık konusundaki kendi hislerine, bunları meslek hayatında nasıl uyguladığına dair emareler vermiştir.

Anket sonuçları içerisinde dikkati çeken ilk nokta, umut verici bir şekilde, katılımcı uçucu ekiplerin ısrarcılık konusunda net bir tutumunun olduğu ve bunu uygulama konusunda hiçbir sorun yaşamadığıdır. Böylelikle katılımcıların mutlak olarak ısrarcılığı önemsedikleri ve kişilik olarak ısrarcı kimseler olmasalar bile mesleki durumları gereği ısrarcılığı her anlamda kabul ettikleri anlaşılmaktadır. Böylelikle de ısrarcı tutumu olan bu bireylerin sorumluluk alma konusunda da istekli oldukları anlaşılmaktadır.

Belki de havacılık konusunda son derece önemli olan bu duruma göre anket çıktıkları, sorun çözme konusunda katılımcı uçucu ekiplerin son derece başarılı olduğunu göstermektedir. Çünkü ısrarcı bir ekip üyesi sorunun çözülmesi adına kesin olarak baskı kuracak ve büyük bir kaza ya da başka bir sorundan ekibini ve yolcuları koruyacaktır.

Yine anket sonuçları ele alınarak değerlendirmede bulunulduğu süre zarfında ısrarcılık konusunda katılımcıların katı ve sert oldukları da gözlemlenmektedir. Bu da söz konusu katılımcılara dair inatçı ve kriz anlarında sorunun ya hatanın kabul edilmesi ve çözülmesi noktasında baskıcı olduklarını göstermektedir. Çünkü bu bireyler, iletişimin tek yönlü olarak, kendilerinden karşı tarafa bilgi aktarımını, ancak bunun karşılığında tepki verilmemesini kabul etmemektedirler. Bu katılımcılar,

özellikle kriz anlarında kendilerinden karşı tarafa olan iletişimin karşılıklı olmasını beklemektedirler.

Anket sonuçlarına göre bu durumu en fazla hisseden taraf olarak da mesleki deneyimi yüksek bireyler olmaktadır ki yıllardır aynı konumda bulunmak ve ciddi ölçekte sorumluluklar almış olmak, bu katılımcıların ısrarcılık konusunda daha net tutumlar sergilemelerine yol açmıştır. Böylelikle mesleki deneyimin ısrarcılık konusunda belirli oranda bir etkisinin olduğunu görmek mümkündür.

Gerek mesleki deneyim gerekse de hiyerarşik düzendeki konumu açısından değerlendirildiğinde genç uçucu personelin yeterince etkin ve başarılı sorumluluklar alması, aynı zamanda ısrarcı olması beklenmektedir

Çalışmanın sonunda yer alan anket öncesinde, ısrarcılık yaklaşımının uçucu ekibe mensup olan tüm bireylerde bulunduğuna dair bir yaklaşım benimsenmiştir. Buna göre gerçekleştirilen gözlemler ve edinilen deneyimler ışığında, teorik anlamda sahip olunan görüş doğrultusunda ısrarcılığın uçucu ekipler için önemli bir tutum olduğu düşüncesi ön plana çıkmıştır. Anket sonuçlarına göre de araştırmaya katılan çalışanların “ısrarcılık” düzeyinin yüksek çıkmış olması, benimsenen yaklaşım ve anket çıktılarından genel olarak beklenen sonucu vermiştir.

Öte yandan yine anket çıktıları dahilinde, çalışanların ısrarcılık ile ilgili ifadelerine verdiği cevapların dağılımlarına bakıldığında, katılımcıların neredeyse tamamının ısrarcılığın varlığı ve kendileri tarafından kabul gördüğüne dair cevapları vermiş oldukları görülmektedir. Bir başka açıdan sonuçlar değerlendirildiğinde, araştırma öncesi hakim olan tecrübeli çalışanların daha ısrarcı olduğuna dair görüş de anket aracılığı ile doğrulanmıştır. Buna göre havayolu çalışanlarının ısrarcılık düzeylerinin kurumdaki deneyime göre ortalamaları ele alındığında, çalışanların deneyim süreleri arttıkça ısrarcılık konusunda daha net oldukları görülmektedir ve bu da konuya dair anket öncesindeki görüşlerle uyusmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Allahyari, B. & Jenaabadi, H., The Role of Assertiveness and Self-Assertion in Female High School Students' Emotional Self-Regulation, **Creative Education**, No: 6, 2015, ss. 1616-1622.
- Alver, F., İnterkültürel İletişimde Bariyer Problemi, Bariyerin Aşılması İçin Öneriler, **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi**, Sayı: 11, 2001, ss. 55-70.
- Bar-Tal, D. & Halperin, E., **Overcoming Psychological Barriers To Peace Process: The Influence Of Beliefs About Losses**, "Prosocial Motives, Emotions And Behaviors: The Better Angels Of Our Nature" içerisinde M. Mikulincer & P. R. Shaver (Ed.), ss. 431-448, American Psychological Association Press, Washington D.C., 2009.
- Barker J. M. vd., Crew Resource Management: A Simulator Study Comparing Fixed Versus Formed Aircrews, **Aviat Space Environ Med.**, No: 67, 1996, ss. 3-7.
- Başak, H. ve Gülen, M., İnsansız Hava Aracı Kazalarının Önlenmesi İçin Risk Ölçümü Ve Yönetimi Modeli, **Pamukkale Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Mühendislik Bilimleri Dergisi**, Cilt: 14, Sayı: 1, 2008, ss. 55-65.
- Bates, D. W. vd., Reducing The Frequency Of Errors İn Medicine Using İnformation Technology, **J Am Med Inform Assoc.**, Vol.:8, No: 4, 2001, ss. 299-308.
- Dahlström, N., Laursen, J. and Bergström, J., **Crew Resource Management, Threat And Error Management, And Assessment Of Crm Skills Current Situation And Development Of Knowledge, Methods And Practices**, Report for the Swedish Civil Aviation Authority, Lund, 2008, s. 41.
- Driskell, J. E. & Adams, Richard J., **Crew Resource Management: An Introductory Handbook**, US Department of Transportation, Virginia, 1992.
- Ergül, H., Havacılık Ortamlarında İletişim Biçimleri, **Selçuk İletişim**, Cilt: 6, Sayı: 1, 2009, ss. 99-106.

- Ergül, H., Hava Trafik Kontrolünde İletişim Ve Takım Çalışması, **Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 2, 2007, ss. 59-65.
- Ford, J. R., **The Effects of Joint Flight Attendant and Flight Crew CRM Training Programmes on Intergroup Teamwork and Communication**, Doktora Tezi, University of Otago, Dunedin, 2010.
- Foushee, H. C., & Manos, K. L., **Information Transfer Within The Cockpit: Problems In Intracockpit Communications**, “Information Transfer Problems in the Aviation System” içerisinde, C. E. Billings & E. S. Cheaney (Ed.), NASA Report, Washington, 1981.
- Graskemper, J. P., A New Perspective On Dental Malpractice: Practice Enhancement Through Risk Management, **JADA**, Vol.:133, No: 6, 2002, ss. 752-757.
- Gibson, D. E., Developing the Professional Self-Concept: Role Model Construal’s at Early, Middle and Late Career Stages, **Organization Science**, No: 24, 2003, ss. 591-610.
- Hughes, S. C., Overcoming Social and Psychological Barriers to Effective On-line Collaboration, **Educational Technology & Society**, Vol.: 5, No: 1, 2002, ss. 86-92.
- Jones, D. G. & Endsley, M. R. Sources Of Situation Awareness Errors in Aviation, **Aviat Space Environ Med.**, Vol.: 67, No: 6, 1996, ss. 507-512.
- Karasar, N., **Bilimsel Araştırma Yöntemi** (2. Baskı), Nobel Yayınları, Ankara, 2009.
- Kılıçaslan, S., Örgütsel Çatışma Yönetiminde Duygusal Zekânın Etkisini İncelemeye Yönelik Kuramsal Bir Araştırma, **Electronic Journal of Vocational Colleges**, Ağustos 2014, ss. 264-274.
- Lauber J. K., **Cockpit Resource Management: Background And Overview**, “Cockpit resource management training: proceedings of the NASA/MAC workshop” içerisinde, Orlyady H. W. & Foushee, H. C., (Ed.), NASA-Ames Research Center, California, 1987.

Malone, W. D., Lessons To Be Learned From The Major Disaster Following The Civil Airliner Crash At Kegworth In January 1989, **Injury**, No: 21, 1990, ss. 49-52.

Martin, J. L., **Young Children's Aggression And Self-Assertion During Sibling Conflict: Sex Differences And Parents' Reactions**, Yüksek Lisans Tezi, University of Waterloo, Kanada, 1997.

McCreary, J., Human Factors: Tenerife Revisited, **Journal of Air Transportation World Wide**, Vol.: 3, No: 1, 1998, ss. 23-31.

MEGEP, **Gazetecilik: İletişim Süreci Ve Türleri**, Milli Eğitim Bakanlığı Yayını, 2007.

MEGEP, **Yiyecek İçecek Hizmetleri: Uçuş Ekibi İçinde Etkili İletişim**, Milli Eğitim Bakanlığı Yayını, 2014.

Mısırlı, İ., **Genel ve Teknik İletişim** (2. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara, 2004.

Moshansky, V. P., **Commission Of Inquiry Into The Air Ontario Crash At Dryden, Ontario: Final Report Volume I Parts One-Four**, Minister of Supply and Services Canada, Ontario, 1992.

Oskay, Ü., **İletişimin ABC' si** (4. Baskı), Der Yayınları, İstanbul, 2005.

Örnek, A. Ş., Etkin Çatışma Yönetimi ve Akademisyenlerin Karşılaştıkları Çatışma Nedenlerine Yönelik Bir Araştırma, **Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 30, 2013, ss. 25-50.

Öztürk, M., **İşletmelerde Örnek Olaylar Yönetimi**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2002.

Peneva, I. & Mavrodieva, S., A Historical Approach to Assertiveness, **Psychological Thought**, Vol.: 6, No: 1, 2013, ss. 3-26.

Robert L. Helmreich, Ashleigh C. Merritt & John A. Wilhelm, The Evolution of Crew Resource Management Training in Commercial Aviation, **The International Journal of Aviation Psychology**, Vol.: 9, No: 1, 1999, ss. 19-32.

- Robertson, M., **Human Factors in Aviation Maintenance**, Ayrıca bkz. <http://libraryonline.erau.edu/online-full-text/human-factors-in-aviation-maintenance/guide/chapter16.pdf> (Erişim tarihi 18.02.2016).
- Sökmen, A. ve Yazıcıoğlu, İ., Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması, **Journal of Commerce & Tourism Education Faculty**, No: 1, 2005, ss. 1-19.
- Pinsky, H. M., Taichman, R. S. & Sarment, D. P., Adaptation of Airline Crew Resource, Management Principles to Dentistry, **J Am Dent Assoc**, No: 141, 2010, ss. 1010-1018.
- Pizzi, L., Goldfarb, N. I., & Nash, D. B., **Crew Resource Management And Its Applications In Medicine**, "Making Health Care Safer: A Critical Analysis Of Patient Safety Practices", A. J. Markowitz (Ed.), Agency for Healthcare Research and Quality, 2001.
- Tutar, H., **Örgütsel İletişim**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003.
- Tutar, H., **Simetrik ve Asimetrik İletişim Bağlamında Örgütsel Algılama Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, İstanbul, 2008.
- Uyar, T., **İş Havacılığı Teknisyenlerinde İş Tatmini Ve Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2012.
- Üngüren, E., Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 5, 2008, ss. 880-909.
- Wiener, E. L., Kanki, B. G & Helmreich, R. L., **Cockpit Resource Management**. Academic Press Inc., California, 1993.
- Yıldız, H., Demokles'in Kılıcından Tsunamiye: Yaratıcı-Yıkıcı E-Öğrenme Platformları, **TMMOB Emo Ankara Şubesi Haber Bülteni**, Sayı: 1, 2013, ss. 14-19.



Yılmaz, Ö., Kapsayıcı, **Önyargısız Eğitim İçin Liderler: Öğretmen ve Gençlik Çalışanları için Barış Eğitimi Rehberi**, Kadından Yaşama Destek Derneği Yayını, Lefkoşa, 2011.



## EK – Anket Formu Örneği

### ANKET FORMU

**Sayın Katılımcılar,**

Bu araştırma tamamıyla akademik nitelikli olup çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacak ve alınan cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Çalışmaya yapacağınız değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

**İSİM SOYAD**

..... Üniversitesi  
Yüksek Lisans Öğrencisi

### I. BÖLÜM: ISRARCILIK TUTUM VE DAVRANIŞ ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki önermeleri çalışma ortamını ve yaptığımız işi değerlendirerek yanıtlayınız.

SORULAR	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu zaman	Her zaman
1. İşimde çatışma içeren zor bir durumda olsa mevcut durumla ilgili kendimi ifade etmekten kaçınmam.					
2. Çalışma arkadaşlarımla ve yöneticimin benden yararlanması gerektiğine inanırım.					
3. Yetki pozisyonlarımla ilgili konuşurken bilinçli ve kendimden emin konuşurum.					
4. Kendime güvenen biri olarak durumları anlattığım bililir.					
5. Grup ile hemfikirde olsam görüşlerimi ifade etmekten kaçınmam.					
6. Çok iddialı birisiyle görüşürken kendimi ifade ederim.					
7. Çalışma ortamında inatçı durumlar beni rahatsız etmez.					
8. Otorite konumunda birisiyle konuşurken anlaşmazlık yaşayacağımı hissetmeden konuşurum.					
9. Bir argüman tükendiğinde durumu zihnimde tekrar değerlendirip ifade etme cesaretini gösteririm.					
10. İşle ilgili talimatlar bilinse dahi bunlarla ilgili görüşmeler yapmaktan kaçınmam.					
11. Çalışma arkadaşlarıma hayır diyerek rahat ediyorum.					
12. Başkalarının hatalarını kabul etmek yerine durum ve olasılıkları konuşmayı tercih ederim.					
13. Uzman birisinin yanındayken susmayı tercih ederim.					
14. Resmi telefon konuşması yapmaktan çekinirim					
15. Komik duruma düşerim korkusuyla soru sormaktan ve görüş belirtmekten kaçırım					
16. Duygularımı anında açığa çıkarmaktansa biriktirmeyi yeğlerim.					
17. Destekleyecek referanslarım olduğu müddetçe fikrimi her zaman belirtirim.					
18. Yolunda gitmeyen durumları konuşmak gerektiğinde geri durmam.					

**EK – Anket Formu Örneği (Devam)**

**II. BÖLÜM**

Lütfen aşağıda yer alan kişisel bilgilerinizi belirtiniz.

**Cinsiyetiniz?**

Bayan  Erkek

**Yaş Grubunuz?**

20-30  31-40  41-50  51 ve üzeri

**Medeni Durumunuz?**

Evli  Bekâr

**Eğitim Durumunuz?**

Ön Lisans  Lisans  Lisansüstü

**Pozisyonunuz?**

.....

**Mesleki Deneyiminiz?**

1-5  6-10  11-15  16 ve üzeri

**Bulunduğunuz Kurumdaki Deneyiminiz?**

1-5  6-10  11-15  16 ve üzeri

## ÖZGEÇMİŞ

Özlem Munise Kaynak 1973 senesinde Elazığ şehrinde doğmuş olup, evli ve iki erkek çocuk annesidir. Lise eğitimini özel Boğaziçi Lisesi'nde, Üniversite eğitimini Anadolu Üniversitesi işletme Fakültesi'nde bitirmiştir. 1993 senesinde THY'de Kabin Memuru olarak başladığı mesleğine 2003 yılından beri THY Uçuş Eğitim Başkanlığı'nda önce ek görevli eğitimci olarak 2006 senesinden sonra da uçuş hayatını sonlandırıp ek görevi olan eğitimciğine asli görevi, Kabin Yer Eğitim Öğretmeni olarak devam etmektedir.

Özlem Munise KAYNAK