T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI

DOKTORA TEZİ

EKİP KAYNAK YÖNETİMİNİN KABİN EKİPLERİNİN KURUM İMAJI ALGISINA ETKİSİNDE UÇUŞ EMNİYET KÜLTÜRÜ VE DUYGUSAL EMEĞİN ROLÜ

ELVAN KARAARSLAN GÖYENÇ
16713056

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. TURHAN ERKMEN

İSTANBUL
2022

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI

DOKTORA TEZİ

EKİP KAYNAK YÖNETİMİNİN KABİN EKİPLERİNİN KURUM İMAJI ALGISINA ETKİSİNDE UÇUŞ EMNİYET KÜLTÜRÜ VE DUYGUSAL EMEĞİN ROLÜ

ELVAN KARAARSLAN GÖYENÇ
16713056
ORCID NO: 0000-0001-8546-6878

TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. TURHAN ERKMEN

İSTANBUL
2022

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI

DOKTORA TEZİ

EKİP KAYNAK YÖNETİMİNİN KABİN EKİPLERİNİN KURUM İMAJI ALGISINA ETKİSİNDE UÇUŞ EMNİYET KÜLTÜRÜ VE DUYGUSAL EMEĞİN ROLÜ

ELVAN KARAARSLAN GÖYENÇ
16713056

Tezin Savunulduğu Tarih: 24.06.2022

Tez Oy Birliği / ~~Oy Çokluğu~~ ile Başarılı Bulunmuştur

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı	**: Doç. Dr. Turhan Erkmen**	
Jüri Üyeleri	**: Prof. Dr. Emel Esen**	
	: Doç. Dr. Serdar Bozkurt	
	: Prof. Dr. Gönen İlkar Dündar	
	: Prof. Dr. Deniz Börü	

İSTANBUL
HAZİRAN 2022

ÖZ

EKİP KAYNAK YÖNETİMİNİN KABİN EKİPLERİNİN KURUM İMAJI ALGISINA ETKİSİNDE UÇUŞ EMNİYET KÜLTÜRÜ VE DUYGUSAL EMEĞİN ROLÜ

Elvan Karaarslan Göyenç
Haziran, 2022

Bu çalışmada, ekip kaynak yönetiminin (EKY) kurum imajına etkisi ve bu etki bağlamında uçuş emniyet kültürü ve duygusal emeğin rolü ele alınmıştır. Makro bakış açısıyla EKY'nin örgütsel düzeyde etkisine ampirik kanıt sunarak alan yazınının genişletilmesi amaçlanmıştır. Kurumsal bir havayolu işletmesinde çalışan 700 kabin memuru ile gerçekleştirilen anketlerden elde edilen veriler, yapısal eşitlik modellemesi yöntemi ile analiz edilmiştir. EKY'nin kurum imajına etkisi, kabin ekiplerinin kurum imajı algıları üzerinden değerlendirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, EKY'nin kabin ekiplerinin kurum imajı algısına etkisinde, uçuş emniyet kültürünün önemi ortaya çıkmaktadır. Bu durum, EKY'nin nihai amacını desteklemektedir. Havacılık sektörünün doğası gereği, uçuş operasyonunda; emniyet, güvenlik ve hizmet aynı anda gerçekleştiğinden, EKY'nin kurum imajına etkisinde duygusal emeğin moderatör rolü analiz edilmiştir. Söz konusu etkide, duygusal emeğin moderatör rolü olmadığı görülmüştür. Bu sonuç; emniyet, güvenlik ve hizmetin gerektirdiği duygu gösterim çeşitliliği arasında tutarlılık olduğunu, emniyet ve hizmet arasındaki sınırın iyi belirlenmiş olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Ekip Kaynak Yönetimi, Emniyet Kültürü, Uçuş Emniyet Kültürü, Kurumsal İmaj, Duygusal Emek, Kabin Ekibi, Sivil Havacılık

ABSTRACT

THE ROLE OF FLIGHT SAFETY CULTURE AND EMOTIONAL LABOR IN THE EFFECT OF CREW RESOURCE MANAGEMENT ON THE CABIN CREWS' PERCEPTION OF CORPORATE IMAGE.

Elvan Karaarslan Göyenç
June, 2022

In this study, the effect of crew resource management (CRM) on corporate image and the role of flight safety culture and emotional labor in this effect are discussed. It is aimed to expand the literature by presenting empirical evedence regarding the impact of CRM at the organizational level from a macro perspective. The data obtained through the questionnaire with the participation of 700 cabin attendants working in a corporate airline company were analyzed with the structural equation modeling method. The effect of CRM on corporate image was evaluated in terms of cabin crews' corporate image perceptions. According to the research findings, the importance of flight safety culture comes to the fore in the effect of CRM on the cabin crews' corporate image perceptions. This result supports the ultimate aim of CRM. Due to the nature of the aviation industry, since safety, security and service occur simultaneously in flight operation, the moderator role of emotional labor in the effect of CRM on corporate image has been analyzed. It is observed that emotional labor does not have a moderator role in this effect. This result shows that there is consistency among the variety of emotion display required by safety, security and service and the boundary between safety and service is well defined.

Key Words: Crew Resource Management, Safety Culture, Flight Safety Culture, Corporate Culture, Emotional Labor, Cabin Crew, Civil Aviation

ÖN SÖZ

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde her daim desteğini esirgemeyen, profesyonelliğinin yanı sıra çok değerli bir insan olan, gösterdiğim çabayı hep takdir eden, doktora sürecini benim için bir öğrenmeye dönüştüren tez danışmanım saygıdeğer Doç. Dr. Turhan Erkmen'e şükranlarımı sunarım.

Tez süreci boyunca değerli önerileri ile katkı sağlayan ve her daim motive eden tez izleme komitesindeki değerli hocalarım Prof. Dr. Gönen İlkar Dündar'a ve Prof. Dr. Emel Esen'e, doktora tez savunmama katılarak değerli görüşlerini paylaşan Prof. Dr. Deniz Börü'ye ve Doç. Dr. Serdar Bozkurt'a teşekkürlerimi sunarım.

Doktora programına başladığım ilk günden bu yana her daim desteğini, sevgisini hissettiğim güler yüzlü hocam Prof. Dr. Esin Can'a teşekkürlerimi sunarım.

Sonsuz sevgi ve inançla her daim yanımda olan aileme; kıymetli annem ve babama ve hep desteğini hissettiğim sevgili eşime teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul; Haziran, 2022 Elvan Karaarslan Göyenç

İÇİNDEKİLER

ÖZ iii
ABSTRACT iv
ÖN SÖZ v
İÇİNDEKİLER vi
TABLOLAR LİSTESİ ix
ŞEKİLLER LİSTESİ x
KISALTMALAR xi
1. GİRİŞ 1
2. EMNİYET KÜLTÜRÜ 5
2.1. Emniyet Kültürünün Kavramsal Gelişimi 5
2.2. Emniyet Davranışı 14
2.3. Pozitif Emniyet Kültürü, Temel Bileşenleri ve Örgütsel Göstergeleri 16
2.4. Uçuş Emniyet Kültürü 21
2.4.1. Havacılıkta Emniyet 21
2.4.2. Havacılıkta Emniyet ve Güvenlik 22
2.4.3. Havacılık Emniyetinde Yönetim İkilemi 23
2.4.4. Havacılıkta Emniyet ve Şans 24
2.5. Havacılık Sektöründe Emniyetten Emniyet Kültürüne Geçiş 25
2.6. Havacılıkta Emniyet Kültürü ve Emniyet Yönetim Sistemi İlişkisi 29
2.7. Uçuş Emniyetinde Kabin Ekiplerinin Önemi 32
2.8. Havacılık Sektöründe Emniyet Kültürü Çalışmaları 34
3. EKİP KAYNAK YÖNETİMİ 38
3.1. Ekip Kaynak Yönetiminin Başlangıç Noktası: İnsan Faktörü 38
3.2. Ekip Kaynak Yönetiminin Gelişimi 42
3.2.1. Ekip Kaynak Yönetimi Gelişim Evreleri 43
3.2.2. Tehdit ve Hata Yönetimi 45
3.2.3. EKY-TEM Etkileşimi 48
3.2.4. Ekip Kaynak Yönetimi ve Kültür İlişkisi 50
3.3. Ekip Kaynak Yönetimi Becerileri 54
3.3.1. EKY Becerilerinin Belirlenmesi Çalışmaları 54

3.4.2. NOTECHS Kapsamında Ekip Kaynak Yönetimi Becerileri 57
3.4.2.1. Tüm EKY Becerilerinin Kilit Noktası: İletişim 58
3.4.2.2. İş Birliği, Ekip Çalışması ve Koordinasyon 63
3.4.2.3. Liderlik ve Yönetsel Beceriler 64
3.4.2.4. Durumsal Farkındalık 65
3.4.2.5. Karar Verme 67
3.5. Ekip Kaynak Yönetimi Eğitimleri 68
3.6. Ekip Kaynak Yönetiminin Etkileri 73
4. DUYGUSAL EMEK 79
4.1. Duygusal Emek: Duyguların Ticarileşmesi 79
4.2. Duygusal Emek Yaklaşımları 80
4.2.1. Hochschild Yaklaşımı 80
4.2.2. Asforth ve Humprey Yaklaşımı 82
4.2.3. Morris ve Feldman Yaklaşımı 86
4.2.4. Grandey Yaklaşımı 89
4.2.5. Diğer Duygusal Emek Yaklaşımları 91
4.3. Kabin Ekipleri ve Duygusal Emek 92
4.4. Duygusal Emeğin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları 98
5. KURUMSAL İMAJ 102
5.1. Kavramsal Olarak Kurum İmajına Genel Bir Bakış 102
5.1.1. İmaj Kavramı 102
5.1.2. Kurumsal İmaj Kavramı 102
5.1.3. Kurumsal İmajın Önemi 103
5.1.4. Kurumsal İmaj İle İlgili Teoriler 104
5.2. Kurumsal İmaj İle İlgili Kavramlar 106
5.2.1. Kurum Kültürü 107
5.2.2. Kurumsal Kimlik 107
5.2.2.1. Kurum Felsefesi 108
5.2.2.2. Kurumsal Dizayn 108
5.2.2.3. Kurumsal Davranış 108
5.2.2.4. Kurumsal İletişim 109
5.2.3. Kurumsal İtibar 110
5.3. Kurumsal İmaj Oluşumuna Etki Eden Faktörler 111
5.3.1. İyi Bir Alt Yapı Oluşturmak 113
5.3.2. İç İmaj Oluşturmak 114

5.3.2.1. Çalışan Gözünden Kurum İmajı 114
5.3.3. Dış İmaj Oluşturmak 116
5.3.4. Soyut İmaj Oluşturmak 119
5.4. Havacılık Sektöründe Kurumsal İmaj 121
5.5. Havayolu İşletmelerinin Görünen Yüzü: Kabin Ekipleri 126
6. ARAŞTIRMA MODELİNDEKİ DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER 129
6.1. Ekip Kaynak Yönetimi ve Uçuş Emniyet Kültürü İlişkisi 129
6.2. Uçuş Emniyet Kültürü ve Kurumsal İmaj İlişkisi 131
6.3. Ekip Kaynak Yönetimi ve Kurumsal İmaj İlişkisi 134
6.4. Ekip Kaynak Yönetimi ve Kurumsal İmaj İlişkisinde Duygusal Emek .. 135
7. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ 139
7.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 139
7.2. Ana Kütle ve Örneklem 140
7.3. Araştırmanın Kısıtları ve Varsayımları 141
7.4. Veri Toplama Yöntemi 141
7.5. Veri Analiz 143
7.6. Bulgular 144
7.6.1. Katılımcılara Ait Demografik Veriler 144
7.6.2. Açıklayıcı Faktör Analizi 145
7.6.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi 146
7.6.4. Geçerlilik, Güvenirlilik ve Korelasyon Analizi 151
7.6.5. Hipotez Testleri ve Yapısal Model Analizi 155
8. SONUÇ VE ÖNERİLER 160
KAYNAKÇA 168
EKLER 185
Ek 1. Araştırma Anket Formu 185

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: ICAO EYS Çerçevesinin Bileşenleri ve Unsurları 31
Tablo 2: Kabin Ekibi EKY Eğitimi 71
Tablo 3: Katılımcıların Demografik Özellikleri 145
Tablo 4: Genel Kabul Görmüş İyi Uyum Değerleri 147
Tablo 5: Doğrulayıcı Faktör Modeli Uyum İndeksleri 148
Tablo 6: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları 149
Tablo 7: Araştırma Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri, Korelasyon Katsayıları, Geçerlilik ve Güvenirlilik Sonuçları 154
Tablo 8: Yapısal Model Uyum İndeksleri 156
Tablo 9: Hipotez Testi Sonuçları 156
Tablo 10: Hiyerarşik Regresyon Modeli Özeti 158
Tablo 11: Moderatör Değişken Katsayıları 159

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Karşılıklı Emniyet Kültürü Modeli 8
Şekil 2: Revize Edilmiş Karşılıklı Emniyet Kültürü Modeli 10
Şekil 3: Reason (1998) Emniyet Kültürü Modeli 12
Şekil 4: Emniyet Kültürü Değişim Modeli 13
Şekil 5: Üretim ve Koruma Arasındaki Emniyet Alanı 24
Şekil 6: Emniyet Seviyesinin Gelişimi ve Katkıda Bulunan Faktörler 26
Şekil 7: Entegre Emniyet Modeli 28
Şekil 8: Shell Modeli 40
Şekil 9: HFACS Kaza Sebep Modeli 48
Şekil 10: NOTECHS Teknik Olmayan Beceriler 58
Şekil 11: Kabin-Kokpit Bilgi Transferi Modeli 60
Şekil 12: Kirkpatrick (1976) Eğitim Değerlendirme Hiyerarşisi 74
Şekil 13: Duygu Düzenleme Araçlarının Hiyerarşisi 85
Şekil 14: Duygusal Emeğin Dört Boyutu ve Öncülleri Arasındaki İlişkiler 88
Şekil 15: Kurum Kültürü, Kurum Kimliği, Kurum İmajı ve Kurum İtibarı Arasındaki İlişki 107
Şekil 16: Kurumsal İtibar ve İmajı Yönetmek İçin Operasyonel Model 109
Şekil 17: Kurumsal İmaj Oluşum Süreci 111
Şekil 18: Araştırma Modeli 138
Şekil 19: Araştırma Boyutlarının Doğrulayıcı Faktör Modeli 149
Şekil 20: Yol Analizi Sonuçları 155
Şekil 21: Duygusal Emeğin Moderatör Rolü Modeli 158

KISALTMALAR

ACSNI : Nükleer Tesislerin Güvenliği Danışma Komitesi (Advisory Committee on the Safety of Nuclear Installations)

ANSI : Amerikan Ulusal Standartlar Enstitüsü (American National Standards Institute)

AMOS : Analysis of Moment Structures

ASCI : Havayolu Emniyet Kültürü Endeksi (The Airline Safety Culture Index)

APEX : Uluslararası Uçuş Hizmetleri Birliği (Airline Passenger Experience Association)

AVE : Açıklanan Ortalama Varyans (Average Varience Extracted)

AQP : İleri Yeterlilik Programı (Advanced Qualification Program)

CAA : Sivil Havacılık Otoritesi (Civil Aviation Authority)

CEO : Üst Düzey Yönetici (Chief Executive Officer)

CMAQ : Kokpit Yönetimi Tutum Anketi (Cockpit Management Attitudes Questionnaire)

CR : Birleşik Güvenirlik (Composite Reliability)

CRM : Ekip Kaynak Yönetimi (Crew Resource Management)

DE **:** Duygusal Emek

DFA : Doğrulayıcı Faktör Analiz

EASA : Havacılık Emniyeti Ajansı (European Aviation Safety Agency)

EK : Emniyet Kültürü

EKY : Ekip Kaynak Yönetimi

EYS-SmS : Emniyet Yönetim Sistemi (Safety Managment System)

FAA : Federal Havacılık Dairesi (Federal Aviation Administration)

FOM : Uçuş Operasyonu El Kitabı (Flight Operation Manuel

FMAQ : Uçuş Yönetimi Tutumları Anketi (Flight Management Attitudes Questionnaire)

FSAQ : Uçuş Emniyet Tutumları Ölçeği (Flight Safety Attitudes Questionnaire)

HFACS : İnsan Faktörleri Analiz ve Sınıflandırma Sistemi (Human Factors Analysis and Classification System)

IAEA : Uluslararası Atom Enerjisi Kurumu (International Atomic Energy Agency)

IATA : Uluslararası Hava Taşımacılı Birliği (International Air Transport Association)

ICAO : Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (International Civil Aviation Organization)

INSAG : Uluslararası Nükleer Güvenlik Danışma Grubu (International Nuclear Safety Advisory Group)

IRM : Entegre Risk Yönetimi (Integrated Risk Management)

ISCM : Entegre Emniyet Kültürü Modeli (Integrated Safety Culture Model)

JAA : Müşterek Havacılık Otoriteleri (Joint Aviation Authorities)

JARTEL : Joint Aviation Requirements-Translation and Elaboration of Legislation

Kİ : Kurumsal İmaj

KMO : Kaiser-Meyer-Olkin

KSS : Kurumsal Sosyal Sorumluluk

LCC : Görev Simülasyonu Kontrol Listesi (Line/LOS Checklist)

LOE : Line- Oriented Evaluation

LOFT : Hat Oryantasyonlu Uçuş Eğitimi (Line Oriented Flight Trainning)

LOSA : Uçuş Operasyonu Emniyet Denetimleri (Line Operational Safety Audits)

NOTECHS : Teknik Olmayan Beceriler (Non Technical Skills)

NSTB : Ulusal Ulaşım Emniyeti Kurulu (National Transportation Safety Board)

SAFA : Yabancı Uçaklara Yapılan Emniyet Değerlendirmesi (Safety Assesment For Foreign Aircrafts)

SEM : Yapısal Eşitlik Modellemesi (Structural Equation Modeling)

SHGM : Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü

SOPs : Standart Operasyon Prosedürleri (Standart Operation Prosedures)

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences

SSCI : Social Sciences Citation Index

SSP : Devlet Emniyet Program

TARGETs : Targeted Acceptable Responses to Generated Events or Tasks

TEM : Tehdit ve Hata Yönetimi (Threat and Error Management)

UAS : İstenmeyen Durum (Undesired Aircraft State)

YEM : Yapısal Eşitlik Modeli

1. GİRİŞ

Havacılık doğası gereği yüksek tehlike ve riskler içeren, emniyet açısından kritik endüstrilerden biridir. Emniyetli bir havayolu işletmesi olmak güvenilir olmakla eş değerdir. Bir havayolu işletmesinin güvenilir olmasındaki en önemli kriter ölümlü kaza sayısıdır. Özellikle 1970'li yıllarda meydana gelen ölümlü uçak kazaları havacılıkta kaza önleme çalışmalarının seyrini değiştirerek araştırmaların teknik faktörlerden insan faktörüne doğru evirilmesine neden olmuş, ekip kaynak yönetimi çalışmalarına hız kazandırmıştır. Havacılıkta insan faktörleri; uçuş emniyetini ve performansını arttırmak için uçuş operasyonlarında insan-makine-çevre-kültür-örgüt etkileşiminin bilişsel, fizyolojik ve sosyal süreçlerle incelenmesidir.

Ekip Kaynak Yönetimi (EKY), havacılıkta insan hatalarını önlemek amacıyla insan faktörleri disiplininin pratik bir uygulaması olarak geliştirilmiş, zamanla Tehdit ve Hata Yönetimi'ne dönüşerek uçuş operasyonuna dahil tüm ekiplerin operasyonel tehdit ve hataları yönetmesinde önemli bir savunma katmanı olarak görülmüştür. Tehdit ve Hata Yönetimi bugün havacılık sektöründe uçuş emniyetini iyileştirmenin temel yöntemi olarak kabul edilmiştir.

EKY bir uçağı uçurmak ve yönetmek için gerekli teknik bilgi ve becerilerle değil, havacılık sistemi içinde uçuş operasyonunu yönetmek için gereken bilişsel ve kişiler arası beceriler ile ilgilidir. Bu beceriler, ekip bağlamında meydana gelen davranışları anlama ve yorumlamayla ilgilidir. EKY tüm bu becerileri geliştirerek uçuş emniyetini arttırmayı hedefleyen operasyonel bir yönetim sistemidir. Lauber (1984)'e göre; "Emniyetli bir uçuş operasyonu için tüm mevcut kaynakların etkin yönetimidir." Amacı, emniyete yönelik tutumları değiştirmek, güçlendirmek ve bu değişikliği bireysel ve örgütsel düzeyde sürdürülebilir kılmaktır.

Sivil havacılığın gelişimine paralel olarak uçuş emniyetine yönelik yaklaşım ve uygulamalar da değişiklik göstermiştir. 1990'lardan sonra emniyetin teknik, insan ve örgütsel faktörleri kapsayan sistemli bir perspektif kazandığı "*örgüt çağı*" başlamıştır. Reason (1997) tarafından geliştirilen örgütsel kaza teorisinde örgüt, kazanın önlenmesinde en üst savunma seviyesi olarak görülmüştür. Örgütün öncü

olayların fark edildiği ve anında düzeltildiği bir "*kültür*" yardımıyla savunma sistemi yaratabileceği ve örgütte hâkim "*emniyet kültürü*" ile kazaların meydana gelmesinin önlenebileceği üzerinde durulmuştur.

Emniyet kültürü, örgüt kültürünün bir alt boyutu olup, çalışanların emniyetle ilgili paylaştıkları tutumları, inançları, değerleri ve algıları yansıtır. Bir örgütte yönetim ve çalışanlar tarafından emniyetin nasıl algılandığı, değer verildiği ve önceliklendirildiğidir. Çalışanların iş sürecindeki davranışlarının görünen yüzüdür. Psikolojik, davranışsal ve durumsal faktörler arasında hedefe yönelik çoklu etkileşimlerin ürünüdür.

Emniyet kültürü de örgüt kültürü gibi örgütün faaliyetlerine göre farklı alt kültürleri içinde barındırır. Emniyet kültürünün bir alt kültürü olan *uçuş emniyet kültürü*, uçuş operasyonunda görev alan her bir bireyin, her bir alt grubun, emniyetin önemi hakkındaki inancının ve her türlü tehlike ve risklere ne kadar hazırlıklı olduğunun ölçüsüdür.

Emniyet kültürü; ulusal kültür, profesyonel kültür ve genellikle örgüt kültürünün birleşik etkilerinin bir ürünü olduğundan nötr, pozitif veya negatif olabilir. Pozitif emniyet kültürü, tehlike farkındalığı ve risk yönetiminin tüm çalışanların düşünme ve hareket etme şekli olarak tamamen içselleştirilmesidir. "*Önceliğimiz emniyet*," "*Emniyet bizim işimizdir*" ile ifade edilen proaktif ve öngörücü anlayışın öncelik olduğunun üst yönetim tarafından gösterilmesi ve bu anlayışın tüm çalışanlar tarafından sahiplenilmesidir. Emniyetin şansa bırakılmamasıdır. EKY'nin en önemli çıktısı, birey, ekip ve örgüt düzeyinde tutum ve davranış değişikliği yaratarak pozitif emniyet kültürünün oluşmasını sağlamaktır. Pozitif emniyet kültürüne sahip kuruluşlar, karşılıklı güvene dayalı iletişim, emniyetin önemine ilişkin paylaşılan algılar ve önleyici tedbirlerin etkinliğine duyulan güven ile karakterize edilir.

İmajı iyi olan kurumlar, hedef kitleleri tarafından "güvenilir," "saygın," "birlikte iş yapılabilir," "gelecek vaat eden" sıfatlarıyla ifade edilir. Bu bağlamda kurumsal imaj, bir kurumun kamu tarafından sahip olunan izlenimleridir. Kurumun ne ölçüde iyi veya kötü algılandığını yansıtır. Kurumun hedef kitlesinin, kurum logosunu gördüklerinde ya da ismini duyduklarında hafızalarında oluşan resmidir. Kurumsal imajın çıkış noktası, kurum kültürünü yansıtan kurumsal kimliktir. Kurumsal kimlik disiplinler arası görüşe göre, bir kurumun kim olduğunun, ne yaptığının ve bunu

nasıl yaptığının görsel ve davranışsal sunumudur. Örgütsel davranışçı bakış açısına göre kimlik, çalışanların örgütleri hakkında algıladıkları, hissettikleri ve düşündükleri anlamına gelir.

Olumlu bir dış imaj yaratmak, müşteriyi kuruma çekebilir ancak yeterli değildir. Dış imajdan etkilenip kuruma gelen bir müşteri, iletişim kurduğu çalışanlarla ikinci kez kurumu değerlendirmektedir. Kurumun algılanan dış imajıyla çalışanların tutum ve davranışları örtüşmediğinde sürdürülebilir bir kurum imajından bahsetmek mümkün değildir. Post ve Griffi (1997)'e göre kurumsal imaj, başka bir paydaşla temasa geçen her iş birimi, departman ve çalışanın eyleminden etkilenmektedir. Kurum-müşteri ilişkisinde, ilişkinin odak noktası müşteri ile birebir etkileşimde olan çalışanlardır. Çalışanlar kurumun "ön cephe hattını" temsil eder; kurumun dışa olan yansımasıdır. Havacılık sektöründe kabin ekipleri bir havayolu işletmesinin ön cephe hattında en görünür temsilcileridir.

Havacılık sektörü, ulaştırma sektörünün önemli bir alt sistemidir. Bu sistemde faaliyet gösteren havayolu işletmeleri hizmet üreten ticari organizasyonlardır. Bu nedenle havacılık sektörünün doğası gereği uçuş operasyonunda faaliyetler "*emniyet-güvenlik-hizmet*" üçgeninde gerçekleşir. Kabin ekipleri bu üçgende önemli bir role sahiptir.

Hizmet sunumunda çalışan davranışları müşterilerin hizmet kalitesi algılarını güçlü bir şekilde etkiler. Örgüt, çalışanların müşterilere yönelik davranışlarının uygun olup olmadığını "gösterim kurallarına" göre değerlendirir. Gösterim kuralları; çalışanların duygularını nasıl ifade edeceğine ilişkin öğrenilmiş normlardır, davranış standartlarıdır. Örgüt kültürünün bir parçası olan temel değer ve inançlarda ifadesini bulur ve duygusal emeğin temelini oluşturur. Duygusal emek çalışanların örgütsel talepler doğrultusunda duygusal ifadeyi düzenleme çabasıdır. Duygusal gösterimlerin gösterim kurallarına uymaları için düzenlenmesini içerir.

EKY becerilerini geliştirmeye katkı sağlayan "*davranışsal belirteçler*," *emniyet* kültürü ile oluşturulmaya çalışılan "*emniyet davranışı*" ve duygusal emeğin temelini oluşturan "*gösterim kuralları*" örgütsel temelli beklentilerdir. Hepsi birlikte, emniyet-güvenlik-hizmet üçgeninde havayolu işletmelerinde kurumun kendini ifade etme şeklini ve kurumsal davranışını yansıtır. Havayolu işletmelerinde emniyet,

güvenlik ve hizmetin nasıl yönetildiği, nasıl önceliklendirildiği, kabin ekiplerinin kurum imajı algısının temelini oluşturur.

Alan yazınında EKY'nin etkinliği değerlendirildiğinde, EKY'nin öğrenme, tutum ve davranışlara etkisine ilişkin çok sayıda kanıt olmasına rağmen edinilen bilgi, tutum ve davranışların örgütsel amaçlara ne ölçüde katkı sağladığını ortaya koyan örgütsel etki konusunda yeterli somut kanıt bulunmamaktadır. Yapılan çalışmalarda EKY'nin örgütsel düzeyde etkisi, çoğunlukla uçuş emniyeti performansına etkisi üzerinden değerlendirilmiştir. Alan yazınındaki bu boşluğa katkı sağlamak amacıyla bu çalışmanın ana amacı, EKY'nin kurum imajına etkisini araştırmaktır. EKY'nin kurum imajına etkisi, kabin ekiplerinin kurum imajı algılarına etkisi üzerinden değerlendirilmiştir. Ayrıca bu etkide uçuş emniyet kültürü ve duygusal emeğin rolü ele alınmıştır. Bu kavramların ilk defa birlikte ele alınmasının, aralarındaki ilişkilerin değerlendirilmesinin havacılık sektörüne ve alan yazınına önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda çalışmanın özgün bir değeri olduğu söylenebilir.

Çalışmada öncelikle kavramların literatürüne yer verilmiştir. Sonrasında kavramlar arasındaki ilişkiler doğrultusunda geliştirilen hipotezler ve araştırma modeli sunulmuştur. Araştırmanın analiz kısmında geliştirilen teorik model yapısal eşitlik modellemesi yöntemiyle SPSS ve AMOS analiz programları kullanılarak test edilmiştir. Elde edilen bulgular ve teorik çıkarımlar doğrultusunda, çalışmanın kısıtları da göz önünde bulundurularak sektör yöneticilerine ve gelecekteki araştırmalara öneriler sunulmuştur.

2. EMNİYET KÜLTÜRÜ

2.1. Emniyet Kültürünün Kavramsal Gelişimi

Emniyet gerek bireysel gerekse örgütsel olarak yapılan eylemin doğruluğundan emin olma halidir. SHGM (2012, 1)'ye göre emniyet:

> "Emniyet, hata ve ihlâllerden kaçınarak kural koyucuların düzenlemeleri ile uyum içinde tehlikelerden, ciddi olaylardan, kazalardan, kötü bir sonuca neden olan veya olabilecek etkenlerden uzak ya da muaf olma durumudur."

Emniyet kavramının gelişimi incelendiğinde, teknik ve insan faktörüne bağlı olarak oluşan kazaların zamanla sistemsel ve örgütsel faktörlere doğru evrildiği görülmektedir (ICAO, 2018, 2-1). Reason, Kaza-Sebep Modeli'nde örgütsel sebeplere vurgu yaparak kazanın önlenmesinde örgütün en üst savunma seviyesinde olduğunu ifade etmiştir. Reason'a göre örgüt, öncü olayların fark edildiği ve anında düzeltildiği bir kültür yardımıyla savunma sistemi yaratmalıdır. Hiçbir savunma katmanı mükemmel değildir ve her birinde İsveç peynirinde olduğu gibi eksik ve zayıf yönler, "delikler" vardır. Örgütte hâkim emniyet kültürü ile sistem katmanlarındaki deliklerin sayısı ve büyüklüğü azaltılarak, sistemin delinip kazanın meydana gelmesi önlenebilir (Martinussen, Hunter, 2017, 184-186; Reason, 1997, 9).

Örgüt kültürünün bir alt boyutu olarak görülen emniyet kültürü, kavram olarak ilk defa 1986 yılında meydana gelen Çernobil nükleer santral kazası sonrası, nükleer endüstrisine örgütsel hataları ve ihlâlleri (örgütsel başarısızlıkları) açıklamak için Uluslararası Nükleer Güvenlik Danışma Grubu (International Nuclear Safety Advisory Group-INSAG) tarafından kullanılmıştır (Cooper, 2000, 113). Emniyet kültürü resmi olarak Uluslararası Atom Enerjisi Kurumu (International Atomic Energy Agency-IAEA) tarafından 1988 yılında yayımlanan bir raporda tanımlanmıştır. 1991'de yayımlanan IAEA raporunda emniyet kültürünün yapısal olduğu kadar tutumsal olduğu, diğer bir ifade ile hem örgüt hem de bireylerle ilgili olduğu, önlemlerin bu ikili özünde alınması gerektiği vurgulanmıştır (Cooper, 2016, 2). Bu doğrultuda en açık olan ve en yaygın kullanılan tanım 1993 yılında Nükleer

Tesislerin Güvenliği Danışma Komitesi (Advisory Committee on the Safety of Nuclear Installations-ACSNI) tarafından yapılmıştır. ACSNI tanımına göre (HSC, 1993):

> "Bir örgütün emniyet kültürü, örgütün sağlık ve emniyet yönetimine bağlılığını, tarzını ve yetkinliğini belirleyen bireysel ve grup değerleri, tutumlar, algılar, yeterlilikler ve davranış kalıplarının ürünüdür."

Emniyet kültürü farklı disiplinlerin araştırmacıları ve uygulayıcıları için farklı anlamlar ifade etmiştir. Nükleer, petrol, gaz, kimyasal, deniz, inşaat, havacılık gibi yüksek tehlike ve riskler içeren ve emniyet açısından kritik endüstrilerde, emniyet kültürünü tanımlamak ve değerlendirmek için çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bu durum; yapıyı anlamak, ölçmek, analiz etmek için çeşitli çerçevelerin geliştirilmesine yol açmıştır. Literatürde yer alan tanımlar şöyle özetlenebilir: Emniyet kültürü; örgüt kültürünün bir alt bileşeni olup, çalışanların emniyetle ilgili paylaştıkları tutumları, inançları, algıları, değerleri yansıtır. Bir örgütte yönetim ve çalışanlar tarafından emniyetin nasıl algılandığı ve nasıl önceliklendirildiğidir. İzlenmediğinde bir örgütün nasıl davrandığıdır. Bir örgütte yönetimin ve çalışanların tutumları, davranışları, ortak değerleri, çalışma şekilleri ve hatalardan ders almaya yönelik isteklilikleri ile ilgilidir. Psikolojik, davranışsal ve durumsal faktörler arasında hedefe yönelik çoklu etkileşimlerin ürünüdür. Çalışanların işteki davranışlarının görünen yüzüdür. Emniyete yönelik davranışları şekillendiren zihinsel programlamadır. Çalışanların tehlikeli durumlara maruz kalma ihtimalini azaltan örgüt içindeki inançlar, normlar, tutumlar, roller, sosyal ve teknik uygulamaların bütünüdür. Örgütsel değerler, inançlar, efsaneler, ritüeller, misyon hedefleri, performans ölçümleri ve örgütün çalışanlarına, müşterilerine ve topluma karşı duyduğu sorumluluktur. Bir örgütün riskleri yönetme biçimidir, çalışanların riskler ve risk kontrol sistemi ile ilgili olarak nasıl tepki verdiğidir. Operasyonel emniyeti sağlamaya ve geliştirmeye yönelik öğrenmenin, bilginin, raporlamanın, uyumlu, esnek ve adil olmanın ortak değer olarak kabul edildiği davranış biçimidir (Cooper, 2000, 2016; Cox, Cox, 1991; Fernández-Muñiz, Montes-Peón, Vázquez-Ordás, 2007; Guldenmund, 2000; Hale, 2000; HSC, 1993; Liou, Yen, Tzeng, 2008; McDonald ve diğ., 2000; Pidgeon, 1991; Reason, 1997; Wiegmann ve diğ., 2004).

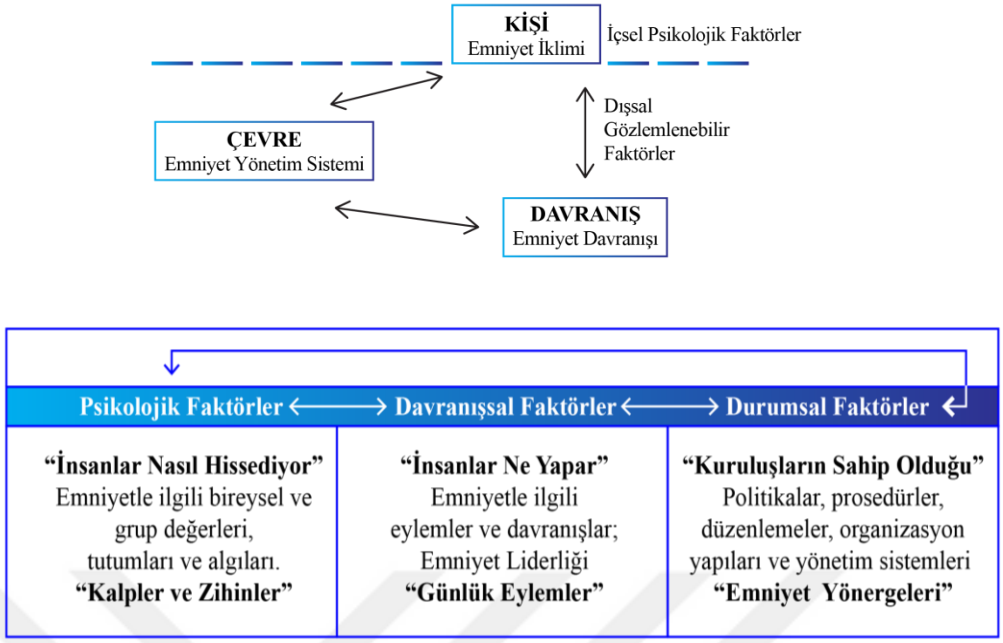
Emniyet kültürüne dair yapılan tanımlar genel olarak değerlendirildiğinde; amacın, emniyetin önemine gereken dikkatin çekilmesi, emniyetin proaktif olarak yönetilmesi, çalışanların emniyetli davranmaya teşvik edilmesi, davranışsal

normların belirlenmesi, çalışanların emniyet hakkında ortak inanç ve tutumları paylaşması, emniyete katılımının arttırılması, emniyet programlarının içeriğinin ve yeterliliğinin belirlenmesi olduğu görülmektedir. Bu amaçların her biri, hem bir örgütün üst düzey hedefine ulaşmasına yardımcı olan alt hedefler, hem de bir örgütte emniyet kültürü oluşturmanın sonuçları olarak görülebilir (Cooper, 2000, 116).

Emniyet kültürü teorik modeller ile geliştirilmiş ve olgunluk modelleri ile genişletilmiştir. 1986-2000 yılları arasında soyut olduğu düşünülen emniyet kültürü teorik modeller ile daha somut bir yapıya kavuşturulmaya çalışmıştır. Guldenmund (2000), Cooper (2000) ve Reason (1998) tarafından emniyet kültürünü oluşturan faktörlerin karşılıklı etkileşimi üzerine kurulmuş temel modeller geliştirilmiştir. Bu modeller araştırmacılara, düzenleyicilere ve endüstrilere, emniyet kültürünün nicel ve nitel olarak araştırılmasına katkı sağlamıştır (Cooper, 2016, 5); emniyet kültürü araştırmalarının gelecekteki meta-analizlerini kolaylaştırma potansiyeline sahiptir (Cooper, 2000, 124).

Guldenmund (2000) Schein'ın kültür modelini temel alarak emniyet kültürünü üç katmanlı bir model olarak kavramsallaştırmıştır. Modelin alt katmanını çekirdek (temel varsayımlar), orta katmanını benimsenen inanç ve değerler, üst katmanını ise artifaklar oluşturmaktadır. Yorumsal bir görüş olan model, "kültür"ü, bir grubun dışsal uyum ve iç entegrasyon sorunları ile başa çıkmayı öğrendiği, keşfettiği veya geliştirdiği temel varsayımların bir modeli olarak görür. Bir temel varsayımın geçerliliği tamamen örgüt üyelerinin kabulüne bağlıdır. Model, örgütsel emniyet kültürünün farklı alt kültürlerden oluştuğunu açıkça kabul eder (Cooper, 2016, 5). Guldenmund (2000)'e göre, donanım (emniyet kontrolleri), yazılım (emniyet düzenlemelerinin etkinliği), insanlar (fonksiyonel gruplar) ve insanların emniyet ile ilgili davranışları emniyet kültürünü etkiler ve bu etkiler endüstriye özgü veya evrensel olabilir (Cooper, 2016, 14). Modelin vurgusu, bir örgütün emniyet kültürünü ve bunun örgüt üyeleri için ne anlama geldiğini anlamaktır.

Cooper (2000)'ın *Karşılıklı /Etkileşimli (reciprocal) Emniyet Kültürü Modeli'nin* (Şekil 1) temeli, sosyal öğrenme teorisinin (Bandura, 1977) merkezini oluşturan karşılıklı determinizme (belirleyicilik) dayanır. Karşılıklı determinizm kavramına göre, öğrenme birçok etkileşimli değişkenden oluşur; bir kişinin davranışı, bilişsel süreçlerden ve durumsal/çevresel faktörlerden etkilenir.



Şekil 1: Karşılıklı Emniyet Kültürü Modeli

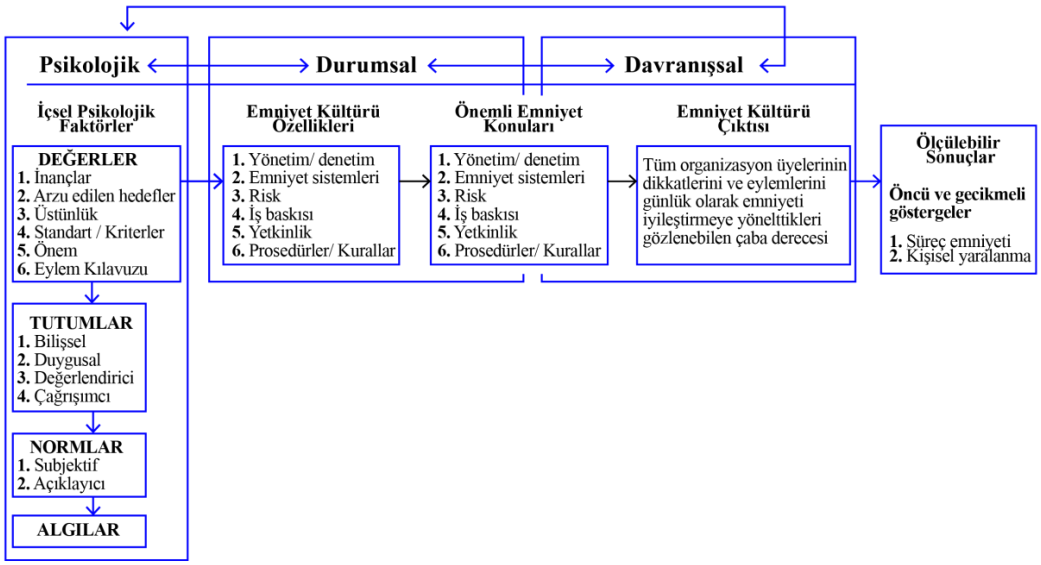
Cooper, M. Dominic. "Towards a model of safety culture". **Safety Science**, c. 36. s. 2 (2000): 111-136; Cooper, M. Dominic. "Navigating the safety culture construct: A review of the evidence". **B-Safe Management Solutions Inc**, (2016): 1-30.

Cooper (2000), emniyet kültürünün bir dizi alt hedefe bölünerek elde edilen üst düzey bir hedef olduğunu savunmuş, dikkati *emniyet yönetimi*ne çekmiştir (Flannery, 2001, 9). Emniyet kültürü örgüt kültürünün bir alt kültürü olarak ele alınır. İşlevsel bir görüş olan modele göre, emniyet kültürü, psikolojik, davranışsal ve durumsal/çevresel faktörler (kişi-davranış-çevre) arasında hedefe yönelik çoklu etkileşimlerin ürünüdür (Cooper, 2000, 119). Örgüt üyelerinin örgütsel emniyet hedeflerine ilişkin değerleri, tutumları, algıları, günlük hedefe yönelik emniyet davranışları ve emniyet davranışlarını destekleyen örgüt emniyet sistemleri (emniyet politikası, prosedürler, regülasyonlar, kontrol sistemleri, yönetim sistemleri, iletişim ve iş akış sistemleri) arasındaki karşılıklı dinamik ilişkileri yansıtır. Model; (1) örgütlerin emniyeti geliştirme çabalarına bütüncül bir bakış açısı sunması, (2) her bir kaynağın göreli etkisinin duruma göre farklı olabileceğinin açıkça tanınması, (3) dinamik ve belirsiz ortamlarda faaliyet gösteren insan davranışlarının ve örgütsel sistemlerin ölçülmesine uygun dinamik doğası, (4) emniyet kültürünü ölçmek ve analiz etmek için metodolojisi sunması, (5) emniyet kültüründe mükemmelliğe ulaşmanın hedef odaklı (hedef teorisi) olduğunu açıkça doğrulaması açısından önemlidir (Cooper, 2016, 7-8). Karşılıklı Emniyet Kültürü Modeli, örgütlerin

emniyet kültürlerini ve performanslarını geliştirmeleri için uygulanabilir, pratik bir yaklaşım olduğunu gösteren büyük ölçekli çalışmalarla desteklenmiştir (Fernández-Muñiz, Montes-Peón, Vázquez-Ordás, 2007, 628).

Cooper (2002) daha sonra Karşılıklı Modeli temel alarak "*Emniyet Kültürü İş Süreci Modeli*"ni geliştirmiştir. Modele göre, psikolojik, davranışsal ve durumsal faktörler girdi; örgütün hedefleri, beklentileri ve yönetimsel uygulamalar temel dönüşüm süreci; emniyet kültürü ise çıktıdır. Cooper tarafından çıktı, "Tüm örgüt üyelerinin dikkatlerini ve eylemlerini emniyeti günlük olarak geliştirmek için yönlendirdikleri gözlemlenebilir çaba derecesi" olarak tanımlanmıştır. Bu yaklaşım, Amerikan Petrol Enstitüsü tarafından resmi olarak kabul edilmiş ve Amerikan Ulusal Standartlar Enstitüsü (American National Standards Institute- ANSI) tarafından standart olarak ele alınmıştır (Cooper, 2016, 8).

Cooper (2016) IAEA emniyet kültürü orijinal tanımına vurgu yaparak, örgütlerin emniyet kültürü iyileştirme ve ölçüm çabalarının odağını belirlemelerinin önemi üzerinde durmuştur. Orijinal tanımda, örgüt ve bireylerde karakteristiklerin ve tutumların bir araya getirilmesine ve emniyet konularının önemine vurgu yapılmaktadır. Bu durumda emniyet kültürü için araştırılacak şu sorular ortaya çıkmaktadır: (1) Toplamda var olan özellikler nelerdir? (2) Tutumlar nelerdir? (3) Önemli emniyet konuları nelerdir? Emniyet performansını dolayısıyla mevcut emniyet kültürünü etkileyebilecek sonsuz sayıda özellik olduğundan, akademisyenler tarafından tüm emniyet iklimi ve kültürü literatürü özetlenerek emniyet kültürünün ortak özellikleri; *Yönetim/Denetim*, *Emniyet Sistemleri*, *Risk*, *İş Baskısı*, *Yetkinlik* ve *Prosedürler/Kurallar* olarak belirlenmiştir. Bu özellikler örgütlerin emniyet kültürlerini iyileştirmeye yönelik ana hedeflerdir; her biri içinde yer alan önemli emniyet konularına odaklanmalı ve aralarında güçlü ilişkiler olmalıdır. Her bir özellik aynı zamanda *emniyet yönetim sistemlerinin* (EYS) temel bir unsurudur. Birçok uygulayıcı, düzenleyici ve akademisyene göre emniyet kültürü sosyal bir faaliyettir ve temelini grup üyelerinin düşünme ve davranış biçimlerini etkileyen değerler, tutumlar ve normlar oluşturur (Cooper, 2016, 9-16). Bu kapsamda, emniyet kültürü yapısını açıklığa kavuşturmak amacıyla *Karşılıklı Emniyet Kültürü Modeli* Cooper tarafından revize edilmiştir. Söz konusu model Şekil 2'de yer almaktadır. Aşağıda, modele göre bazı temel kavramlara yer verilmiştir.



Şekil 2: Revize Edilmiş Karşılıklı Emniyet Kültürü Modeli

Cooper, M. "Navigating the safety culture construct: A review of the evidence". **B- Safe Management Solutions Inc**, (2016): 1-30.

Değer, hedefleri temsil etmek için kullanılan zihinsel kavramlar, yaşamda kılavuz ilkelerdir (Schwartz, 2012). Schwartz, değerlerin altı özellik içerdiğini ileri sürer. Değerler; (1) inanç olarak görülebilir, (2) istenen hedeflere atıfta bulunur, (3) belirli eylemleri ve durumları aşar, (4) standartlar veya kriterler olarak hizmet eder, (5) önem sırasına göre sıralanmıştır, (6) birden çok değerin göreceli önemi, eyleme rehberlik eder. Bu altı işlev emniyet kültürüne uyarlandığında:

(1) İnanç – Emniyet

(2) Arzu edilen hedefler – Sıfır kaza oranına ulaşmak

(3) Üstünlük – Yaptığımız hiçbir şey zarar görmeye (emniyeti riske atmaya) değmez

(4) Standart / Kriterler – İnsanları ve varlıkları riske atan hiçbir şey yapmayacağız

(5) Önem – Emniyet bir numaralı önceliğimizdir

(6) Eylem Kılavuzu – Herhangi bir şüphe varsa, emniyet kazanır

Gerçek bir pusula için tüm bu alt özelliklerin belirtilmesi, hepsinin birbiriyle uyumlu olması ve tutarlı bir şekilde hareket edilmesi zorunludur (Cooper, 2016, 12).

Norm, bir grubu veya toplumu temsil eden tipik davranış veya performans modelidir. Emniyet alanında tanımlayıcı normların davranış üzerinde büyük bir etkisi olduğu görülmektedir. Bir iş arkadaşının tutum ve davranışları, bir ekip üyesinin

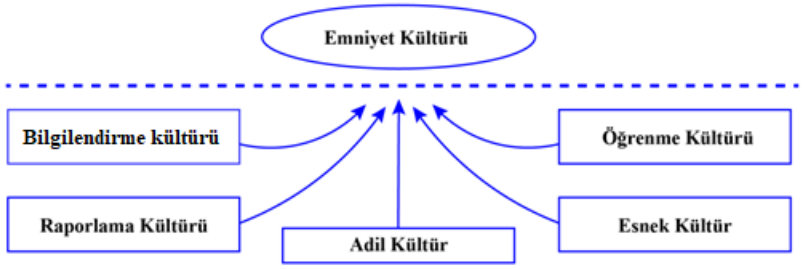
uyumluluğunu ve proaktif emniyet davranışını yazılı kurallardan çok daha fazla etkileyecektir. Bu durum, emniyet kültürünün yerleşmesi ve yüksek emniyet performansı için lider ve yöneticiler arasında bir "emniyet ortaklığı" oluşturularak çalışanların emniyete daha fazla dahil edilmesine (Cooper, 2016, 12-13), psikolojik güçlendirmeye ve örgütsel desteğe yönelik gerçek bir ihtiyaca işaret etmektedir.

IAEA'nın emniyet kültürü tanımına tutumları dahil etmesi, "tüm emniyet konularını uygun algılama ve eylemlerle eşleştirme gerekliliği" ile ilgilidir. Örgütlerde ve bireylerde emniyeti en önemli öncelik olarak belirleyen, tutumdur. ***Tutum***, bireyin kendi iç dünyasında belirli değer yargılarına ve inaçlarına bağlı olarak çevresindeki herhangi bir insan, nesne, olgu veya olay karşısında ortaya koyması beklenen olası davranışın ön eğilimidir. Herhangi bir şeyle ilgili alışılmış bir tarza (tutarlılık) atıfta bulunan psikolojik bir yapıdır, öğrenme ile kazanılır. *Bilişsel, duygusal, değerlendirici ve çağrışımcı* unsurlar içerir (Eren, 2017, 173-175). Emniyet kültürü alanında hangi tutumsal bileşenlerin bir fark yaratacağına bakıldığında, dikkat gerektiren ve sorunları düzeltmek için harekete geçirme eğilimi içeren bilişsel ve değerlendirici tutumlar IAEA tarafından uygun görülmüştür (Cooper, 2016, 16).

Algıların, uygun ve uyarlanabilir görev davranışlarına rehberlik etmek için bir referans çerçevesi olarak hizmet etmede psikolojik bir faydaya sahip olduğu varsayılır. Emniyet kültürü alanında algılar, emniyet yönetiminin belirli bir zamanda işyerinde nasıl işlediğini anlama veya yorumlama şeklini ifade eder. Zohar (2000, 589)'a göre, emniyet iklimi algıları, çalışanları istenilen rol davranışı konusunda bilgilendirir ve algılar davranışa dönüşür. Emniyet iklimi çalışanların davranış ve tutumlarında emniyet kültürünün görünen yüzü olarak kabul edilir (Means, Whitaker, Flin, 2003, 642). Çalışanların emniyet ile ilgili ne hissettiklerine odaklanır. Bu nedenle, değerler, normlar ve algılar araştırılması gereken diğer psikolojik değişkenlerdir (Cooper, 2016, 13).

Reason (1998)'ın Emniyet Kültürü Modeli (Şekil 3), işlevsel bir model olup, emniyet kültürünü birbiri ile etkileşen çeşitli alt kültürlerin **(*raporlayan, adil, öğrenen* ve *esnek kültür*)** bileşeni olarak görmektedir (Cooper, 2016, 9). Örgütsel kazaların sınırlandırılması için bu alt bileşenler "emniyet kültürü" terimiyle eşit olan ***bilgili*** bir kültür yaratmak için birlikte etkileşime girer (Reason, 1997, 196). Sistemin emniyetini bir bütün olarak belirleyen insani, teknik, organizasyonel ve çevresel

faktörler tüm bu alt kültürlerin kapsamında değerlendirilir ve bu bütünsel bakış pozitif emniyet kültürünün temelini oluşturur.



Şekil 3: Reason (1998) Emniyet Kültürü Modeli

Cooper. M. "Navigating the safety culture construct: A review of the evidence", **B-Safe Management Solutions Inc,** 2016**.**

Karşılıklı modeller kapsamında ayrıca Johnson ve Scholes (1992) tarafından Kültürel Ağ Modeli (Cultural Web), Geller (1997) tarafından kişi, çevre ve davranış arasındaki dinamik ve etkileşimli ilişkileri tanımlayan Toplam Emniyet Kültürü modeli geliştirilmiştir (Cooper, 2000, 122-123).

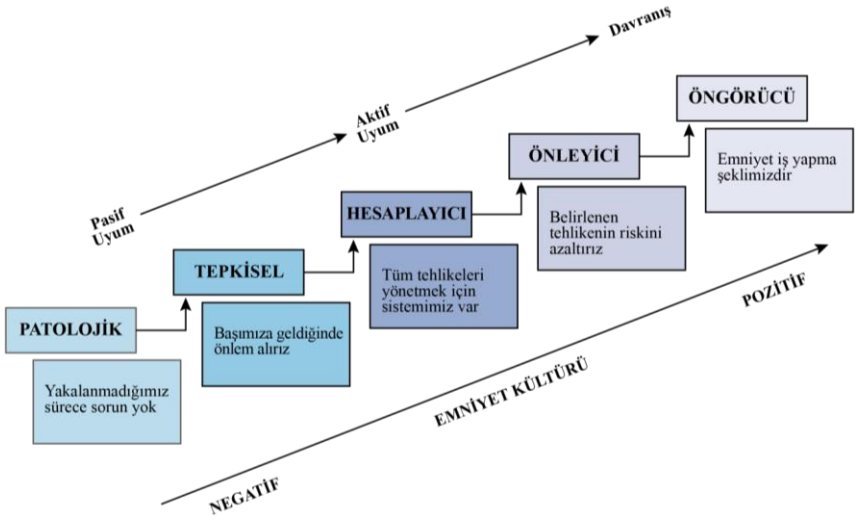
Temel modelleri kaynağını kalite yönetim sistemlerinden alan ***olgunluk modelleri*** izlemiştir. Söz konusu modeller emniyet kültürünün değerlendirilmesi ve gelişimi ile ilgilidir. Emniyet kültürünü değerlendirmek için bir araç olarak olgunluk modellerinin kullanılması iki ana unsura "Kalite Yönetimi Olgunluk Izgarası" ve Westrum'un "Organizasyon Tipolojisi"ne dayanır. Buna ek olarak olgunluk modelleri, bir örgütte mevcut emniyet kültürü düzeyini belirlemeye, eksiklikleri farklı boyutlardan ele alarak gereken düzeltici/iyileştirici önlemleri tanımlaya yönelik geliştirilmiştir (Flannery, 2001; Fleming, 2000; Goncalves Filho, Waterson, 2018; Foster, Hoult, 2013; Westrum, 2004). Olgunlaşma modelleri emniyet kültürünün pozitif emniyet kültürüne doğru evrilmesi olarak nitelendirilebilir.

Westrum (2004) örgütteki emniyet kültürünün durumunu patolojik, bürokratik ve üretken/öngörücü (generative/predictive) olmak üzere üç seviyede sınıflandırmıştır. Patalojik seviyede emniyet çalışanların neden olduğu bir sorun olarak görülmektedir. Hatalar cezalandırılır veya örtbas edilir. Yönetim ile ilişkiler mesafelidir, iş birliği zayıftır, ortak sorumluluktan kaçınılır. Bürokratik seviyede örgüt adil ve bağışlayıcıdır ancak yeni fikirlere karşı temkinlidir, kural odaklıdır. Öngörücü seviye emniyet kültürünün tüm organizasyonel süreçlere tamamen entegre edildiği, geliştiği

seviyedir, performans odaklıdır. Gelişmiş emniyet kültürü; *bilgi* (bilginin örgüt içinde paylaşılması), *güven* (çalışanlara adil davranılması, hata ve yanlışları bildirenlerin cezalandırılmaması), *değişim* (uyum, örgütsel esneklik) ve *endişe* (tüm önlemlerin alınmasına rağmen bir şeylerin ters gidebileceği gerçeğinin anlaşılması) bileşenlerinden oluşur (Martinussen, Hunter, 2017, 260). Örgütün en yüksek aşama olan öngörücü seviyeye çıkması, örgütte pozitif emniyet kültürünün yerleşmiş olduğu anlamına gelir.

Reason (1997) emniyet kültürüne sahip bir örgütün sahip olması gereken özellikleri belirtmesinin yanı sıra, etkin bir emniyet yönetimi için reaktif (tepkisel) ve proaktif (önleyici) ölçümlerin önemi üzerinde durmuştur.

Hudson (2001), Westrum'un (1993) çalışmaları temelinde beş aşamalı (patolojik, reaktif, hesaplayıcı, proaktif, öngörücü) Kültürel Değişim Modeli'ni (Şekil 4) geliştirmiştir. Westrum'un modeline Reason'ın reaktif ve proaktif yaklaşımını ilave etmiş, "bürokratik" seviye "hesaplayıcı" seviye ile değiştirmiştir. Hesaplayıcı (*calculative*) seviye emniyetin veri toplama ile yönetim sistemleri tarafından yönlendirildiği, örgütün tüm tehlikelerin üstesinden gelecek yönetim sistemlerine sahip olduğu seviyedir (Fleming, 2000, 6; Goncalves Filho, Waterson, 2018, 9; Sellers, 2014, 3-4).



Şekil 4: Emniyet Kültürü Değişim Modeli

Hudson, Patrick. "Safety Culture-Theory and Practice". 2001 ve Hunter David R., Martinussen, Monica**,** Aviation psychology and human factors. CRC Press: Boca Raton, 2010'dan uyarlandı.

Olgunluk modellerin geliştirilmesine temel olmuş diğer model ise 1994'te DuPont araştırma grubunda Vernon Bradley tarafından geliştirilen "DuPont Bradley Eğrisi" modelidir. Model; tepkisel, bağımlı, bağımsız ve birbirine bağımlı emniyet kültürü olmak üzere dört seviyeden oluşmaktadır. Tepkisel aşamada; emniyetin, yönetimden daha çok şans faktörüne dayalı olduğu ve kazaların kaçınılmaz olduğu düşünülür. Bağımlı seviyede yazılı kurallar ve prosedürlere uyum, denetim ve kontrol üzerinde durulur. Bağımsız seviyede kişisel sorumluluk ve bağlılık, bağımlı seviye de ise emniyetin ekip olarak sahiplenilmesi söz konusudur.

Fleming (2000) tarafından, emniyet kültürünün geliştirilmesine yönelik seviyeleri belirleyen, seviye geçişleri bir önceki seviyenin zayıf yönlerinin iyileştirilmesi ve güçlendirilmesi temeli üzerine kurulan beş aşamalı bir model geliştirilmiştir. Model; ortaya çıkma, yönetme, katılım, iş birliği ve sürekli iyileştirme aşamalı bir süreç olarak tanımlanmıştır. Kazaların normal kabul edildiği, suçlama ve cezalandırmanın hâkim olduğu bir anlayışın, emniyetin iş yapma tarzı olarak kabul edilip bir yaşam biçimine doğru evrildiği bir süreçtir (Fleming, 2000, 3-6; Foster, Hoult, 2013, 61).

2.2. Emniyet Davranışı

Emniyet davranışı emniyet uygulamasında hem bireysel hem de örgütsel davranışlar anlamına gelir (Wang ve diğ., 2009, 23-24). Emniyet davranışı bir çalışma ortamında etkin performansa katkıda bulunan teknik olmayan davranışlardır (Simpson, Owens, Edkins, 2004, 153). Cooper (2002, 36) tarafından Reason Pathogen Modeli'ne uyarlanan Emniyet Kültürü Profili'nde, örgütsel düzeyler (stratejik, taktiksel, operasyonel, davranışsal, savunma) içinde emniyet kültürünü etkileyen en önemli düzeyin davranışsal düzey (%77.8) olduğu görülmüştür. Chmiel ve Hansez (2015) tarafından emniyet davranışı beş farklı psikolojik süreçte ele alınmıştır: (1) İş yükü ve tükenmişlikle ilgili bilişsel enerjiyi içeren ***zihinsel süreçler***, (2) İşe bağlılık ve bir işi yapma isteğiyle bağlantılı ***motivasyonel süreçler***, (3) Emniyetin önemi hakkında ***motivasyonel inançlar***, (4) Algılanan yönetim taahhüdü ile ilgili ***araçsal beklentiler*** (ödüller ve cezalar) ve (5) Lider-üye etkileşimi; örgütsel destek ve iş arkadaşlarından gelen destekle, gönüllü emniyet faaliyetlerinden sağlanan faydanın karşılığını verme zorunluluğunu içeren ***sosyal değişim süreçleri***.

Emniyet davranışı, çalışanların emniyet ile ilgili değerlerinin, inançlarının ve tutumlarının görünür ve kolayca kaydedilebilen kanıtlarını sunduğundan ve emniyet

kültürü tarafından şekillendirildiğinden emniyet kültürünü, dolayısıyla emniyet performansını ölçmede önemli bir kriterdir. Emniyet kurallarına uyum (*safety compliance*) ve çalışanların emniyete katılımı emniyeti sürdürmek için iki önemli emniyet davranışıdır (Martínez-Córcoles ve diğ., 2011, 1119). Emniyet davranışı kasıtlı ve kasıtlı olmayan davranışların istenilen davranışa evrilmesinin bir sonucudur.

Human Error kitabının yazarı James Reason (1990) tarafından emniyetsiz davranışlar kasıtlı olmayan ve kasıtlı olan davranışlar olarak iki grupta incelenmiştir. Kasıtlı olan davranışlar hata ve ihlâl, kasıtlı olmayanlar ise yanılgı ve ihmal olarak tanımlanmıştır. ***Hata***, doğru yapılmayan herhangi bir eylemdir. Planlanan bir eylemin arzu edilen sonuçlara ulaşmamasıdır. İnsan performansının ve karmaşık sistemlerin işlevinin doğal sınırlarının kaçınılmaz bir sonucudur. Havacılıkta, önemli bir kaza gerçekleşmeden önce milyonlarca operasyonel hatanın yapıldığı istatistiksel bir veridir. ***İhlâl***, kural ve prosedürlere bilinçli olarak uyulmamasıdır. İhlâller, durumsal ve rutin ihlâller olmak üzere ikiye ayrılır. Durumsal ihlâller zaman baskısı veya yüksek iş yükü gibi anlık etkenlerden kaynaklanmaktadır. Rutin ihlâller ise "*işi yapmanın normal yolu*" hâline gelen ihlâllerdir; beceriye dayalı olarak kısa yolları içerir, performans düzeyi ve görev arasında en az çaba gerektiren yolu seçmektir (Reason, 1997, 72-73; Shappell, Wiegmann, 2000, 3-6; SHGM, 2011, 2-8). Hatalar ve ihlâller arasındaki temel fark niyettir. İhlâl motivasyonel hedeflere hizmet etmeyen ve görevin işlevsel yönleriyle ilgisiz insan eylemlerinin sonucudur. Bu noktada motivasyonel hedeflerin önemi ortaya çıkmaktadır.

Geleneksel olarak davranışsal sürecin bel kemiğini oluşturan hedef belirleme, emniyet yönetimi açısından da bireysel ve örgütsel düzeyde beklenen emniyet davranışı için çok önemlidir. ***Hedef belirleme teorisi***, hedeflerin insan eyleminin tek olmasa da acil düzenleyicileri olduğunu ve kabul gördüğünde performansın artacağını varsaymaktadır. Geri bildirim de performansın en önemli destekleyicisidir (Locke, Latham, 2006, 265). Emniyet davranışı insan performansını oluşturan beceri, kural ve bilgi tabanlı seviyelerin sonucudur (Reason, 1997, 70). McAfee ve Winn (1989), emniyet davranışının hedef belirleme, sistematik olarak izleme ve eğitim ile bağlantılı olarak geri bildirim sağlanması yoluyla geliştirilebileceğini savunmuştur. Bir kişin bir görevi yerine getirebilme gücüne ilişkin inancı ve motivasyonu ***Öz yetkinlik teorisi*** (sosyal bilişsel teori/sosyal öğrenme teorisi) ile açıklanır.

Özyetkinlik ve hedef belirleme teorisi birbirini tamamlamaktadır (Robbins, Judge, 2015, 217). Üst yönetim tarafından emniyetin örgütün temel bir değeri, yol gösterici ilkeleri olarak benimsemesi, emniyet hedeflerinin örgütün tüm seviyelerinde içselleştirilmesi emniyet davranışını pekiştirecektir. Emniyetli davranışa teşvik etmek, emniyetli davranışı pekiştirmek, emniyetli olmayan davranışı düzeltmek veya vazgeçirmek için adil bir değerlendirme ve övgüye değer emniyet tutumları için *ödül sistemi* gereklidir (Wiegmann ve diğ., 2004, 127). Etkin ve adil bir değerlendirme için öncelikle kabul edilen ve edilmeyen, kasıtlı ve kasıtlı olmayan davranışların belirlenmesi gerekir (Sellers, 2014, 6). Pekiştiricilerin diğer ifade ile araçsal beklentilerin açık ve net olarak açıklanmış ve dokümente edilmiş olması emniyet davranışının sürekliliği için teşvik edicidir.

İstenilen emniyet davranışına çalışanları teşvik etmek ve mentorluk yapmak her seviyede yöneticinin en önemli sorumluluğudur. Karşılıklı güven üzerine kurulmuş *lider-üye etkileşimi* emniyet iletişimini güçlendirir. Çalışanlar yüksek düzeyde bir yönetim bağlılığı algılarsa ve bu bağlılık EYS ile desteklenirse, çalışanların emniyete yönelik tutumları pozitif yönlü olacaktır. Bu durum ***sosyal değişim teorisi*** (Blau, 1964) ile de desteklenmektedir. Teoriye göre, yönetim davranışı çalışanların örgütsel destek algılarını etkiler. Gönüllü davranış, karşılıklık normu tarafından motive edilir. İş performansı yaklaşımlarına dayalı emniyet davranış modelleri hem görev hem de bağlamsal (yani gönüllü emniyet faaliyetleri) davranışları göz önünde bulundurur. Tüm bu süreçler emniyet davranışının önemli boyutlarını belirlemekle kalmamakta, aynı zamanda pozitif emniyet kültürü elde etmek için izlenmesi gereken adımları da ortaya koymaktadır.

2.3. Pozitif Emniyet Kültürü, Temel Bileşenleri ve Örgütsel Göstergeleri

Emniyet kültürü, ulusal kültür, profesyonel kültür ve genellikle örgüt kültürünün birleşik etkilerinin bir ürünü olarak edindiği bir şeydir (Flannery, 2001, 7). Emniyet kültürü bu nedenle ***pozitif***, ***negatif*** veya ***nötr*** olabilir. Örgütte önceliğin emniyet olduğunun üst yönetim tarafından gösterilmesi ve bu anlayışın tüm çalışanlar tarafından sahiplenilmesi meselenin özüdür.

Ne yazık ki, emniyetin sadece sağduyu olduğuna inanan endüstri profesyonelleri bulunmaktadır. Bu nedenle emniyet ile ilgili bazı yaygın mitler vardır: “Kazalar aptal insanların başına gelir, aptal değilim o yüzden endişelenecek bir şey yok, sorun

yoksa düzetmeye gerek yok, yeterince eğitimliyim, kazaları öngörmek imkânsızdır, kazanın çoğu zaman tek nedeni vardır, kim ne yaparsa yapsın kazalar kaçınılmazdır, kazalar Yaradan'ın takdiridir, kazalarda kimsenin kontrol edemediği gizemli unsurlar vardır" (Cusick, Cortes, Rodrigues, 1. Bölüm, 2017). Temelini varsayımların oluşturduğu bu yaygın mitler, örgüt içinden ve dışından gelebilecek tüm tehlikelere karşı kolektif bir körlük riskini içerir. Çalışanları örgütün emniyet politikalarına inanmaya ikna etmek ve çalışanlarının emniyete yönelik tutum ve davranışlarını değiştirmek yeni bir paradigma olan profesyonel/pozitif emniyet kültürü (Sellers, 2014) ile mümkündür. Pozitif emniyet kültürüne sahip örgütlerde tüm bu yaygın mitler yerini daha rasyonel, bilinçli ve duyarlı yaklaşımlara bırakır: "Kazalar herkesin başına gelebilir, çünkü kişinin kontrolü dışında çok sayıda dış faktör vardır. Bir faktörün önceden sorun olmaması onun görmezden gelinmesi anlamına gelmez. Eğitim çok önemlidir ancak her beklenmedik duruma karşı eğitilmek mümkün değildir. Kaza türlerini ve nedenlerini tahmin etmek imkânsız değildir; '*kaza geliyorum dedi*' ifadesi kazayı yaratan faktörlerin ortada olduğunun ancak hiçbir önlem alınmadığının dışa vurumudur. Kazalar birden fazla nedenden kaynaklanan karmaşık olaylardır. Tek nedeni olduğuna inanılan kazaların ardındaki örtük nedenler araştırılmamıştır" (Cusick, Cortes, Rodrigues, 1. Bölüm, 2017).

Emniyet sağlama konusunda belirlenen asgari standartlara uymak, ortaya çıkan emniyet sorunlarını tespit etmek için yeterli değildir. Emniyetli bir operasyonu teşvik etmenin en etkili yolu bir örgütün pozitif emniyet kültürü geliştirmesini sağlamaktır.

Pozitif emniyet kültürüne sahip kuruluşlar karşılıklı güvene dayalı iletişim, emniyetin önemine ilişkin paylaşılan algılar ve önleyici tedbirlerin etkinliğine duyulan güven ile karakterize edilir (Reason, 1997, 194). Seller (2014, 4), pozitif emniyet kültürünü "***profesyonel emniyet kültürü***" olarak adlandırmıştır.

Pozitif emniyet kültürü tüm çalışanların tehlike farkındalığı ve risk yönetimini düşünme ve hareket etme şekli olarak tamamen içselleştirilmesidir. "*Önceliğimiz emniyet,*" "*Emniyet bizim işimizdir*" ile ifade edilen proaktif anlayışın tüm çalışanlar tarafından anlaşılması ve kabul görmesidir. Bu anlayış o kadar derin, köklü olmalıdır ki gerçekten bir kültür hâline gelmelidir. Bu durumda çalışanlar doğal olarak çalışma ortamlarında tehlike ve riskleri arayacak ve emniyet süreçlerini yeni, zorlu durumlara uyarlayacaktır. Örgütsel açıdan bakıldığında, emniyet kültürü ile EYS arasında karşılıklı bir bağımlılık olduğundan, EYS değişimlere hızlıca cevap vererek gelişime

hazır olacaktır. Bu da emniyet kültüründe esnekliği (duruma, hedefe göre değişerek yeniden yapılanabilme yeteneğine sahip olma) ve sürekli iyileşmeyi sağlayacaktır (Sellers, 2014, 4-5).

Pozitif emniyet kültürü Reason (1998)'ın Emniyet Kültür Modeli temelinde küresel anlamda kabul görmüş beş önemli bileşenden oluşur. Bunlar; örgütün bağlılığı, yönetimin katılımı, çalışanların katılımı, ödül sistemleri ve raporlama sistemleridir. Beş bileşene çatı oluşturan ise emniyet iletişimidir (Wiegmann ve diğ., 2004, 126).

Örgütün bağlılığı / Yönetimin taahhüdü - Üst yönetimin emniyeti örgütün temel bir değeri veya yol gösterici ilkeleri olarak benimsemesi, emniyet politikalarının uygulanmasında gösterdiği kararlılığı ve emniyeti sahiplenmede gereken sorumluluklarını yerine getirmedeki taahhütüdür. Ekonomik olarak kemer sıkma dönemlerinde bile emniyetten taviz vermeden, olumlu ve kalıcı bir tutum ile emniyetin örgütün tüm seviyelerinde sürekli olarak teşvik edilmesidir. Yönetimin bu taahhüdünün emniyet kültürünün geliştirilmesinde kritik bir rol oynadığı kabul edilmektedir (Flin ve diğ., 2000; Guldenmund, 2000; Von Thaden ve diğ., 2003; Zohar, 1980, 2000).

Yönetimin katılımı - Üst ve orta düzey yöneticilerin emniyet ile ilgili süreçlere kişisel olarak ne ölçüde dahil olduklarını ifade eder. Tüm yöneticilerin sorumluluk sahalarında emniyet riski taşıyan operasyonların aktif gözlemini, günlük operasyonlarda yer olan riskler ile bağlantıda olma yeteneğini, emniyetin sürdürülebilmesi ve iyileştirilmesi için gereken destek ve kaynakları sağlama yükümlülüğünü içeririr (Fernández-Muñiz, Montes-Peón, Vázquez-Ordás, 2007, 631; Von Thaden ve diğ., 2000, 1; Wiegmann ve diğ., 126, 2004). Emniyetin öncelikli olduğu bir örgütte, emniyet her bir çalışanın özellikle üst yönetimin temel sorumluluğudur. Yönetim emniyete ilişkin güçlü ve kararlı bir duruş sergilemeli, iletişime ve karşıt görüşlere açık olmalı, istenilen emniyet davranışı ile ilgili mentorluk yapmalı, güven yaratarak geri bildirimi teşvik etmelidir. Güven üzerine kurulmuş bir iletişim, emniyet konusundaki endişelerin dile getirilmesini, tartışılmasını sağlayarak emniyet anlayışını güçlendirir ve önleyici tedbirlerin etkinliğini arttırır (ICAO, 2018, 3-3; Sellers, 2014, 9). Buna karşılık çalışanların da emniyet konusuna duyarlılık, heves, adanmışlık ve sorumluluk bilinci ile yaklaşması gerekmektedir. Bu durum *sosyal değişim teorisi* (Blau, 1964) ile de desteklenmektedir. Teoriye göre, yönetim davranışı çalışanların örgütsel destek

algılarını etkiler. Ayrıca birden fazla kültürel geçmişe ya da çok kültürlü iş gücüne sahip örgütlerde, yöneticiler farklı kültürel yorumlardan kaynaklanabilecek emniyet risklerini yönetebilecek ve tüm çalışanları ortak bir emniyet anlayışında birleştirecek araçlar geliştirmelidir (ICAO, 2018, 3-3). Yapılan çalışmalar özellikle alt düzey yöneticilerin bir örgüt içindeki emniyet kültürünü şekillendirmede, çalışma ortamını oluşturmada ve çalışanları görevlerini emniyetli bir şekilde yerine getirmeye motive etmede önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır (Flin ve diğ., 2000; Cox, Cox, 1991; Neal, Griffin, 2002; Zohar, 2000; Wu, Lin, Shiau, 2010).

Çalışanların katılımı - Çalışanların sahip olduğu uzmanlık bilgisiyle emniyet ile ilgili kararlarda söz sahibi olma, emniyet iyileştirmelerini başlatma, kendilerini ve diğerlerini eylemlerinden sorumlu tutma ve örgütün emniyet sicilinden gurur duymalarıyla ilgilidir. Pozitif emniyet kültürüne sahip bir örgüt, çalışanlarını güçlendirir ve çalışanların emniyetteki kritik rollerini açıkça anlamalarını sağlar. Çalışanların katılımı, "*İşi en iyi yapan bilir*" anlayışı ile çalışana yetki ve yetkisini kullanma gücü veren, işi görev anlayışının ötesinde sorumluluk olarak görmesini sağlayan bir motivasyon sürecidir. Bu motivasyon, çalışanların tehlike ve risklerin yarattığı belirsizlik ortamında bile emniyeti sağlamak için etkin ve istekli (adanmış) olarak görev almalarını sağlar. Emniyetli davranışa teşvik etmek, emniyetli olmayan davranışı düzeltmek veya emniyetsiz davranıştan vazgeçirmek için adil bir değerlendirme ve övgüye değer emniyet tutumları için *ödül sistemi* gereklidir (Wiegmann ve diğ., 2004, 127). Etkin ve adil bir değerlendirme için öncelikle kabul edilen ve edilmeyen, kasıtlı (hata, ihlâl) ve kasıtlı olmayan (yanılgı, ihmal) davranışların belirlenmesi gerekir (Sellers, 2014, 6). Takdir, övgü, izin ve parasal teşvik gibi ödül yöntemleri, emniyetli davranışları motivasyona ve desteklemeye yönelik uygulamalardır. Emniyetsiz davranışları engellemeye yönelik caydırma ve cezalandırma uygulamaları da ödüllendirme sisteminin bir parçasıdır. Pozitif emniyet kültürünün temel bileşenlerinden biri ***adil kültür***dür. Adil kültür her iki davranışın da değerlendirilme şeklinin, ödül veya cezaların tutarlılığıdır. Ödüllendirme sisteminin sadece örgütte var olması yeterli değildir. Tüm değerlendirme kriterlerin çalışanlara tam olarak açıklanmış, uygulamaların net, anlaşılır ve formel olarak belgelendirilmiş ve bunların da çalışanlar tarafından anlaşılmış olması gereklidir.

Emniyet kültürü temel olarak açık ve dürüst ***raporlama kültürü***ne dayanmaktadır. Tüm seviyelerdeki emniyet bildirimleri sürdürülebilir bir sistemin güvencesidir

(ICAO, 2018, 3-2). Etkili ve sistematik raporlama sistemi bir kaza meydana gelmeden önce emniyet açıklarını ve emniyet yönetiminin zayıflığını tespit etmenin kilit taşıdır. Örgüt faaliyetleri sırasında ortaya çıkan ve çıkması muhtemel, emniyeti etkileyebilecek uygunsuzlukların, düzenlemelere aykırılıkların olayların ve tehlikelerin bildirilmesidir. Tüm bu reaktif, proaktif bildirimler emniyet bariyerlerinin bütünlüğünün muhafaza edilmesi, iyileştirilmesi ve güçlendirilmesi bakımından önem arz eder. Etkili emniyet raporlaması; *bilgi*, *isteklilik, esneklik, öğrenme* ve *hesap verme sorumluluğu* olmak üzere beş temel unsur ile ilişkilendirilir (Von Thaden ve diğ., 2003, 2; Wiegmann ve diğ., 2004, 128). Raporlama sistemleri olmadan bir örgüt risk ve tehlikeye karşı duyarlı olamaz. Bu sebeple, her çalışan emniyete etki edebilecek her türlü bilginin iletilmesinden, yönetim ise bu raporlardan elde edilen verileri analiz edip düzeltici/önleyici faaliyetler, kontrol ve denetim ile uygulamaya dönüştürmekten sorumludur. Çalışanlar raporlama sisteminin raporlayanın endişelerine duyarlı olduğunu kanıtlayana kadar raporlamakta tereddüt edebilir. Güven başarılı bir raporlama sisteminin en önemli temelidir (Reason, 1997, 198). Birçok örgüt veri açısından zengindir ancak bu zenginlik sadece bilgi havuzudur. Veriler mevcut riskler veya bazı kaygılar nedeniyle kullanılamaz. Bireysel ve örgütsel açıdan tüm verilerin aktif olarak araştırılması ve verilerden öğrenilen derslerin proaktif olarak uygulanması ***uyarlanabilir (esnek) kültür*** ile mümkündür (Sellers, 2014, 6).

Açık ve dürüst raporlama kültürü aynı zamanda ***öğrenme kültürü***nü de destekler. Bir öğrenme kültüründe örgüt proaktif olarak risk yönetiminden, tehlike ve olay raporlarından dersler çıkarır. Hatalardan aldığı dersleri gelecekteki olayları ve kazaları önlemek ve riski azaltmak için uygular. Öğrenme kültüründe örgüt suçluları değil nedenlerini arar. Çalışanlar kasıtsız hata nedeniyle cezalandırılmaz. Çalışanları özgürce, korku ve endişe duymadan geri bildirime teşvik eden ve bildirim sonrasında herhangi bir olumsuz tutum, tavır ve davranışla karşılaşmayacaklarını güvence eden adil kültür anlayışıdır. Etkin, amacına hizmet eden bir raporlama sistemi için ***adil kültür***ün örgütte yerleşmiş ve yönetim tarafından taahhüt edilmiş olması gerekir. Ancak emniyetin kasıtlı bir şekilde ihlâl edilmesi, aldırmaz davranışlarda bulunulması ve uzun süreli uygunsuzluk hali tolere edilemez. Adil bir kültürün yanı sıra ***hesap verilebilir bir kültür*** için kabul edilebilir performans (genellikle kasıtlı olmayan hatalar) ve kabul edilemez performans (ihmalkârlık, umursamazlık, ihlâller

veya sabotaj gibi) arasındaki çizginin tanımlanması, örgütün tüm seviyelerinde profesyonellik, saygı, kişisel sorumluluk ve hesap verilebilirliğin (açıklık ve şeffaflık) geliştirilmesi gerekir (Sellers, 2014, 6; Reason, 1997, 195).

Öğrenme kültürünün ayrılmaz bir parçası da ***emniyet eğitimleri***dir. Emniyet eğitimleri örgütün emniyet politikası, mevzuatları ve prosedürlerini tartışabilecek ortamı sağlamalıdır. Eğitimler, raporlama sisteminden elde edilen veriler ile desteklenerek günlük operasyona katkı sağlayacak şekilde tasarlanmalıdır.

2.4. Uçuş Emniyet Kültürü

2.4.1. Havacılıkta Emniyet

Havacılıkta emniyet sıfır hata veya ciddi olay ve tehlikelerden uzak olma, çalışanların güvensiz eylem ve koşullara yönelik tavırları, hatalardan kaçınma ve düzenlemelere uyum gibi farklı anlamlara sahiptir. Hangi anlam olursa olsun hepsinin altındaki ortak anlam emniyetin dinamik yapısından dolayı "mutlak kontrol" olasılığıdır. Mutlak kontrol kötü veya tehlikeli sonuçlara neden olabilecek tüm değişkenlerin kontrol altına alınmasının mümkün olmadığı fikrine dayanır. Tehlikelerin her zaman var olduğu havacılık gibi açık ve dinamik sistemlerde sıfır hata gerçekçi olmayan bir hedeftir. SHGM (2012, 1)'e göre;

> "Risklerin bertaraf edilmesi için tüm tedbirler alınmaya çalışılsa da içinde 'insan' olan bir sistemin tehlikelerden ve operasyonel hatalardan tamamen arındırılması mümkün değildir. Esas olan sistem içerisindeki risklerin kontrol edilmesi ve yönetilmesi suretiyle risk seviyesinin makul düzeyde tutulmasıdır. Risk, istenmeyen olayların ortaya çıkma olasılığı ile bu olayların gerçekleşmesi halinde yaratacağı etkinin bileşenine denir. Makul düzeydeki risklerin bulunduğu bir sistem 'emniyetli' olarak kabul edilir."

Kabul edilebilir emniyet performansının genellikle ulusal/uluslararası normlar ve kültür ile tanımlandığını ve bunlardan etkilendiğini dikkate almak önemlidir. Ayrıca tüm çalışanların ve paydaşların emniyet performansını arttırmak için sorumlulukları vardır. Bu kişilerin emniyete yönelik farkındalık ve bilinç seviyeleri, tutum, karar ve davranışları büyük önem taşımaktadır. Bu kapsamda havacılık bağlamında emniyet/uçuş emniyeti Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (International Civil Aviation Organization-ICAO) (2018, 2-1) tarafından şu şekilde tanımlanmıştır;

> "Hava araçlarının işletilmesine ilişkin veya hava araçlarının işletilmesinin doğrudan yararına olan havacılık faaliyetleriyle ilişkili risklerin azaltıldığı ve kabul edilebilir bir seviyede kontrol altına alındığı durumdur."

2.4.2. Havacılıkta Emniyet ve Güvenlik

Emniyet ve güvenlik kavramlarının tüm dillerde çoğunlukla eş anlamlı olarak "tehlikeden uzak durmak, tehlikeye karşı tedbir almak" anlamlarında kullanıldığı görülmektedir. İngilizce alan yazındaki "***safety***" ve "***security***" kelimelerinin işaret ettiği kavramlar birbirlerinden farklıdır. Bu durum önemli bir anlam kargaşası yaratmaktadır (Cusick, Cortes, Rodrigues, 1. Bölüm, 2017). Gerede (2006, 29) tarafından aradaki fark şöyle açıklanmıştır;

> "Emniyet kavramı tehlikesiz ve risksiz bir durumu işaret eder. Güvenlik, huzur içinde olma, şüphe, korku ve kaygıdan uzak olma hâlidir. Saldırı, sabotaj ve çeşitli suç eylemleri gibi kasıtlı olarak ortaya çıkarılan tehlike ve eylemlerden korunmak için gereken faaliyetlerdir. Hedefi insanları canına malına yönelik bilinçli olarak yapılmış saldırgan eylemlerden korumaktır."

Emniyet ve güvenlik kavramları arasındaki en belirgin ayrım ortaya çıkan tehlikenin kasıtlı olup olmadığıdır, yani niyettir (Cusick, Cortes, Rodrigues, 1. Bölüm, 2017). Emniyet kasıtsız, kazara oluşacak bir durumun; güvenlik ise kasıtlı ve kötü niyetle oluşacak bir durumun tespiti, önlenmesi ve sistemin oluşan duruma vereceği tepkinin bilinme seviyesidir (Terzioğlu, 2018, 10). Emniyet gerek bireysel gerekse örgütsel olarak yapılan eylemin doğruluğundan emin olma halidir. Eylemi emniyet ile ilgili uyulması gereken tüm kurallara uyarak yapmaktır. SHELL modelindeki etkileşimlerden kaynaklanan her türlü durumu yönetebilecek donanım ve beceriye sahip olmaktır. Güvenlik aynı etkileşimler kapsamında oluşabilecek kötü niyetli ve kasıtlı saldırılara karşı hazırlı olmaktır.

Havacılıkta emniyet ve güvenlik, havayolu işletmesinin var olmasının, iç ve dış müşterilerinin zihninde olumlu bir imaj yaratarak stratejik avantaj elde etmesinin en önemli iki unsurudur (Gill, 2004, 43).Bu unsurlar bütünsellik içerse de, havacılıkta en çok vurgulanan sistemler arası bağımlılık emniyet-güvenlik ikilemidir. Etkin güvenlik tedbirleri emniyet üzerinde, etkin emniyet tedbirleri de güvenlik üzerinde olumsuz etkilere sahip olabilir (ICAO, 2018, 1-7). Gerede (2006, 32-33)' ye göre;

> "Havacılıkta güvenliği etkileyen herhangi bir olay dolaylı olarak emniyeti de etkileyecektir. Güvenlik kapsamında yürütülen faaliyetler aynı zamanda emniyeti sağlamanın da bir aracıdır. Buradan anlaşılan havacılıkta güvenlik ve emniyetin birbiriyle bağlantılı ama emniyetin güvenliği de içine alan daha geniş bir kavram olduğudur. Çünkü kasıtlı ya da kasıtsız herhangi bir riskin tanımlanması ve bunun kabul edilebilir seviyelere indirilmesi çok daha genel bir kavram olan emniyet kapsamına girmektedir. Risk; istenmeyen bir olayın gerçekleşme olasılığıdır. Kasıtsız riskler "emniyet," kasıtlı riskler ise "güvenlik" kapsamına alınmaktadır. Bu risklerin yönetilmesinde ortak amaç emniyeti sağlamak olmasına karşın, bu amaca ulaşılmasında kullanılan yöntem ve kaynaklar farklıdır. Bu bakış açısı ile havacılık terminolojisindeki emniyet ve güvenlik kavramları birbirinden ayrılmaktadır."

Her ne kadar ayrım net olarak ortaya koyulsa da havacılık bir sistem olarak düşünüldüğünde emniyet, güvenlik, çevre, sağlık gibi birçok ve farklı işlevsel sistemler kendi özellikleri doğrultusunda riskler üretir. Havacılıkta başarılı bir risk yönetimi tüm işlevsel sistemlerin entegrasyonu ile riskin azaltılmasını amaçlar. Bu entegrasyona bir üst sistem olarak devlet, sivil havacılık organizasyonları, ulusal ve uluslararası otoriteler, hizmet sağlayıcılar da dahildir. Bu bağlanmada işlevsel sistem ihtiyaçlarının ve karşılıklı bağımlılıklarının değerlendirilmesine ve entegrasyonuna Entegre Risk Yönetimi (Integrated Risk Management-IRM) denir. IRM'nin amacı tüm risk yönetimi süreçlerini ortak amaç doğrultusunda koordine etmek, uyumlu hale getirmek ve optimize etmektir (ICAO, 2018, 1-7).

Havacılıkta emniyet ile iş güvenliği ve sağlığı karıştırılmaktadır. Oysa farklı kavramlardır, farklı devlet organları tarafından ele alınır. ICAO (2018, 1-5)'da bu kavramlara ilişkin aşağıdaki açıklama yer almaktadır.

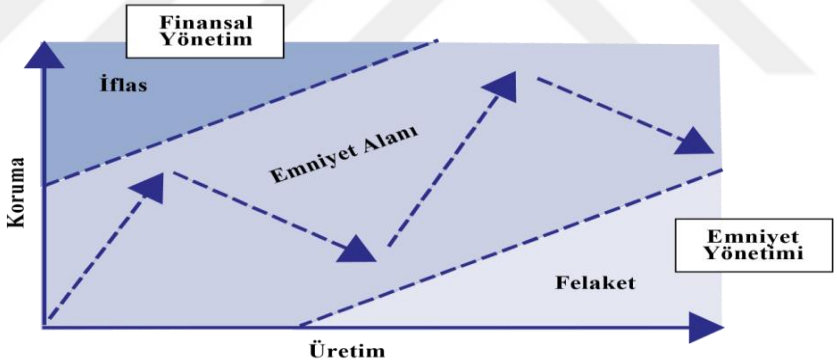
> "İş güvenliği, sağlık ve çevre (İGSÇ) (ayrıca iş sağlığı ve güvenliği (İSG) veya işyeri sağlığı ve güvenliği (İYSG) olarak da anılmaktadır), kişilerin iş başında oldukları sıradaki güvenliği, sağlığı ve refahı ile ilgili olan bir alandır. Havacılık emniyeti yönetimi ile İGSÇ sistemleri arasındaki başlıca fark **amaç**tır. Birçok devlette, işverenler, çalışanlarının sağlığına ve güvenliğine yönelik makul özen göstermekle yasal olarak yükümlüdürler. İGSÇ programları, emniyetli ve sağlıklı bir çalışma ortamını teşvik ederek işverenlerin yasal ve etik yükümlülüklerini karşılamayı amaçlamaktadır. İGSÇ konuları ve havacılık emniyeti farklı devlet organları tarafından ele alınır. Havacılık emniyeti konusunda ICAO Annex 19, Bölüm 2, Uygulanabilirlik kapsamında özel olarak 'hava araçlarının emniyetli işletilmesine ilişkin veya hava araçlarının emniyetli işletilmesini doğrudan destekler nitelikteki emniyet yönetimi görevlerine' odaklanılmaktadır."

2.4.3. Havacılık Emniyetinde Yönetim İkilemi

Hizmet sunumu ile uğraşan her organizasyonda üretim/kârlılık ve emniyet riskleri birbirleriyle bağlantılıdır. Havacılık emniyetinde yönetim ikilemi, havacılık sektöründe faaliyet gösteren hiçbir havayolu işletmesinin ve kişinin göz ardı edemeyeceği bir öneme sahiptir. Ancak birincil önceliğin emniyet olduğu kabulü evrensel anlamda bir klişedir. Herhangi bir ticari girişimin birincil önceliği kârdır (Cusick, Cortes, Rodrigues, 1. Bölüm 2017). Havayolu hizmetlerinin emniyeti ve kârlılığı hiçbir zaman rekabet içinde olmamalıdır. Havayolu işletmeleri yolcuları bir varış noktasından diğerine götürme sözü verir. Bu sözün yerine getirilmesinde emniyet kadar dakiklik, maliyet, etkinlik gibi parasal faktörler de önemlidir. Emniyet pahalı olabilir ancak emniyetin göz ardı edilmesi kadar pahalı değildir.

Havayolu işletmelerinin temel hedefi hizmetlerin sunulması olduğundan, bazı durumlarda hizmetlerin zamanında ve etkin bir şekilde sunulması operasyonel

emniyet ile ilgili konularla çatışabilir. Bu durumda üretim/hizmetlerin sunulması (*production*) ve koruma/emniyet (*protection*) çelişen iki hedef olarak görünmektedir. Kâr amacı ile emniyet hedefi bir ikilem oluşturmaktadır. Bu ikileme "***İki P İkilemi***" denilmektedir. Bu ikilemde, havayolu işletmeleri üretim ve koruma hedefleri arasında kaynak dağılımı açısından bir denge oluşturmalıdır. Şekil 5'te görüldüğü gibi, kaynakların korumaya aşırı aktarılması iflasa sebep olabilir ya da kaynakların devamlı üretime aktarılmasından dolayı emniyet göz ardı edilebilir. Kaynak dağılımının üretim ve koruma hedefleri arasında rasyonel yapılabilmesi, etkin bir emniyet yönetimi ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. En iyi yaklaşım emniyet yönetiminin temel bir iş fonksiyonu olduğu, iş hedefleriyle yakından iç içe olduğu ve işin kâr yönleriyle rekabet hâlinde olmadan kaynakların dengeli bir şekilde tahsis edilmesidir. Bu doğrultuda üretim ve koruma hedeflerini dengede tutmaya yönelik bir "emniyet sınırı" belirlenmeli ve bu sınır doğrultusunda EYS oluşturulmalıdır. Emniyet kültürü kârla birlikte emniyeti vurgulamalı ve kârı engellemek için değil, sonuca yardımcı olmak için temel bir değer olarak riski kontrol etmelidir (Cusick, Cortes, Rodrigues, 2017, 12. Bölüm; ICAO, 2018, 2-9; SHGM, 2012, 5-6).



Şekil 5: Üretim ve Koruma Arasındaki Emniyet Alanı

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. **Emniyet Yönetim Sistemi Temel Esaslar,** 2012.

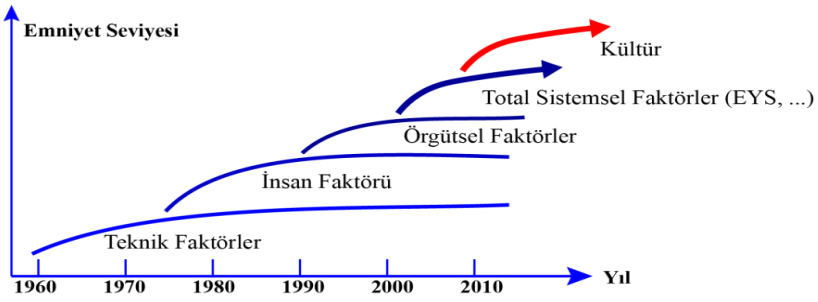
2.4.4. Havacılıkta Emniyet ve Şans

Havacılık emniyeti tartışmalarında şans faktöründen de sıkça söz edilmektedir. Uçuş operasyonlarında şansın rolünden bahsederken havacılar tarafından mizahi bir şekilde kullanılan eski bir ifade vardır: "*Şanslı olmak iyi olmaktan iyidir*!" Bu ifade, bir havacının uzman becerilerine ve bilgisine rağmen, bazen sadece basit iyi şansın günü kurtardığı anlamına gelir. Tam tersine, emniyet değer zincirine olumlu katkıda

bulunan herkesin çabalarının boşa gitmesi ve istenmeyen bir durumla sonuçlanması kötü şans olabilir. Havacılık literatüründe şans unsuru nadiren incelenir, şansı çalışmak zaman kaybı olarak görülür. Çünkü emniyeti etkileyen değişkenleri kontrol altında tutmaya yönelik kapsamlı girişimlerden sonra geriye kalan şeyler şans olarak kabul edilir. Şans terimi, genel olarak iyi sonuçlarla eş anlamlı yorumlanmasına rağmen gerçekte şans iyi bir sonuca veya kötü bir sonuca götüren etkilere atıfta bulunabilir (Cusick, Cortes, Rodrigues, 1. Bölüm, 2017). Havacılıkta şans denilen şey profesyonellik ve detaylara dikkat, olup biten her şeye dair farkındalık, uçağın ve bireysel sınırların ne kadar iyi bilindiğidir. Şans bir havacı olarak yeteneklerin toplamıdır, standart operasyon prosedürlerine (Standart Operation Procedures-SOPs) bağlılıktır, içselleştirilmiş bir emniyet kültürüdür. SOP, emniyetli ve tutarlı bir yer ve uçuş operasyonu için havayolu işletmesi tarafından belirlenen politikalar, prosedürler ve sorumluluklardır. Havacılıkta ise öngörülü yaklaşım söz konusudur. Öngörülü yaklaşım her türlü durumu daha oluşmadan yönetmektir. Bu bağlamda havacılıkta şans emniyetten sapmamaktır.

2.5. Havacılık Sektöründe Emniyetten Emniyet Kültürüne Geçiş

Örgüt ile ilgili inançlar, tutumlar ve değerler, işlevi veya amacı bölümden bölüme, çalışma grubundan çalışma grubuna ve kişiden kişiye değişebilir. Bu nedenle, bir örgüt hâkim bir "kültürel temaya" sahip olsa da temanın örgüt genelinde ifade edilme biçiminde birtakım farklılıklar olması muhtemeldir. Emniyet kültürü de örgüt kültürü gibi örgütün faaliyetlerine göre farklı alt kültürleri içinde barındırır (Cooper, 2000, 111). Emniyet kültürünün bir alt kültürü olan uçuş emniyet kültürü, uçuş operasyonlarının emniyetle yapılabilmesine yönelik bireysel, davranışsal ve durumsal etkileşimlerden oluşur. Uçuş operasyonlarının emniyetle yapılabilmesi, insanın ya da örgütün yanlış uygulamaları sonucunda ortaya çıkabilecek ve uçak kazalarına sebep olabilecek olayların önlenebilmesi için tehlikelerin farkına varılması ve tanımlanması, kabul edilebilir risklerin belirlenmesi ve kaynakların etkin yönetilmesi ile mümkündür (Terzioğlu, 2018, 7). Uçuş operasyonunda görev alan her bir bireyin, her bir alt grubun emniyetin önemi hakkındaki inancının ve her türlü tehlike ve risklere ne kadar hazırlıklı olduğunun ölçüsüdür.



Şekil 6: Emniyet Seviyesinin Gelişimi ve Katkıda Bulunan Faktörler

Wang, Lei., Sun, Ruishan. "The Development of a New Safety Culture Evaluation Index System". **Procedia Engineering.** c.43 (2012): 331-337.

Şekil 6'da görüldüğü gibi sivil havacılığın gelişmesi ile uçuş emniyetine yönelik yaklaşım ve uygulamalar da değişiklik göstermiştir. 1900'lü yılların başından 1960'lı yılların sonlarına kadar ticari havacılık, teknoloji ve alt yapıdan yoksun, mevcut olanak ve kaynakların üretim talepleri için kullanıldığı, kısıtlı öngörüye sahip, sıkı düzenlemelere bağlı olmayan bir etkinlik olarak görülmüştür. Emniyet sorunlarının teknik faktörlere bağlandığı "***teknik çağ***" olarak nitelendirilen bu dönemde, emniyetle ilgili çabaların odağı; teknik etkenlerin doğru şekilde incelenmesi, geliştirilmesi ve iyileştirilmesi olmuştur. Emniyet, kaza oluştuktan sonra edinilen bilgi ve tecrübeler doğrultusunda reaktif tedbirler ile sağlanmaya çalışılmıştır. 1970'lerin başından itibaren jet motorları, radar, otomatik pilot, uçuş yönlendiricileri, gelişmiş navigasyon gibi performans arttırıcı teknolojilerin kullanılmasıyla teknik faktörlerin neden olduğu kaza oranları azalmış, bu gelişme teknik faktörlerin dışındaki kaza nedenlerinin sorgulanmasına yol açmıştır. Emniyetle ilgili çabaların odağı insan faktörüne ve performansına yönelmiş, havacılıkta "***insan çağı***" başlamıştır. İnsan performansının zayıf yönlerine odaklanılmış, emniyete yönelik inançlar, tutumlar ve davranışlar ilave kaza önleme bariyerleri olarak görülmüştür. Bu doğrultuda EKY araştırmaları hız kazanmış, insan hatalarını kontrol altına almak için büyük yatırımlar yapılmıştır. Kaza oluştuktan sonra tedbir almak yerine kazayı proaktif tedbirlerin alınmasına yönelik raporlama sistemleri geliştirilmiştir. Ancak bu dönemde sadece bireysel faktörler üzerinde durulmuş, insanın içinde bulunduğu örgütün etkileri yeterince dikkate alınmamıştır. Bu durum emniyet tedbirlerine yönelik yeni yaklaşımların gelişmesine yol açmıştır. 1990'lardan sonra örgütsel faktörlerin emniyete olan etkisinin anlaşılmasıyla emniyetin teknik insan ve örgütsel

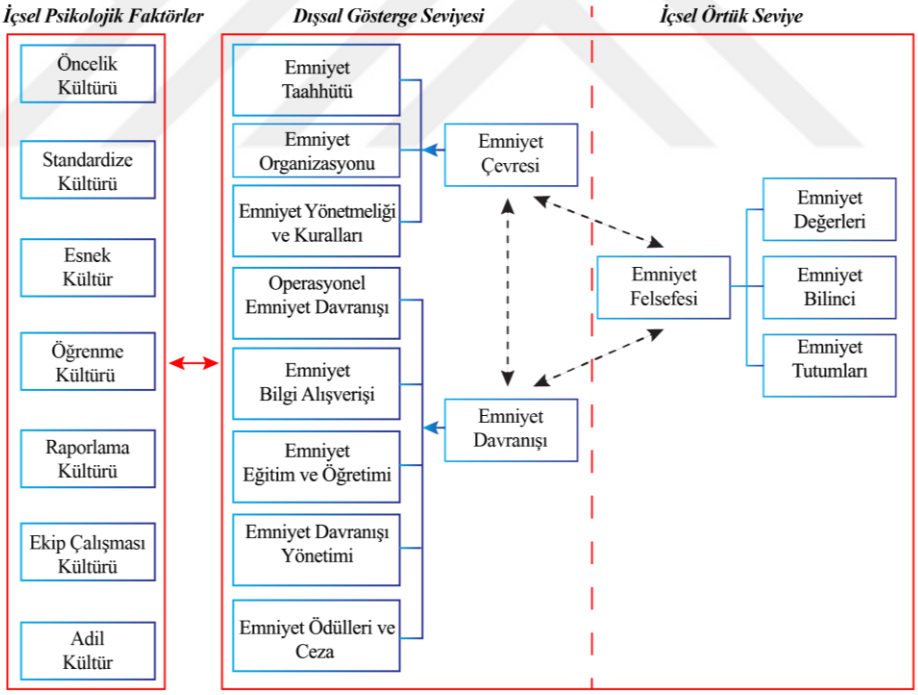
faktörleri kapsayan sistemli bir perspektif kazandığı "***örgüt çağı***" başlamıştır. Örgüt yapısının, kültürünün, politikalarının ve risk kontrol araçlarının etkisinin farkına varıldığı bu dönemde örgütsel kaza kavramı ile tanışılmıştır. Reason tarafından örgüt, kazanın önlenmesinde en üst savunma seviyesi olarak görülmüştür. Reaktif ve proaktif kaza önleme tedbirlerinin yanı sıra raporlama sistemlerinden elde edilen verilerin analiz edilip değerlendirilmesiyle öngörülü (*predictive*) kaza önleme tedbirleri geliştirilmeye başlanmıştır. Öncü olayların fark edildiği ve anında düzeltildiği öngörülü bir kültür yardımıyla bir savunma sistemi yaratmanın üzerinde durulmuştur (ICAO, 2018, 2. Bölüm, 1-2, 3. Bölüm, 9-12). Bu bağlamda kültürel yaklaşım örgüt çağının bir uzantısıdır. "Kültürel yaklaşım" terimi örgütteki kültürel özelliklerin ve süreçlerin emniyeti nasıl etkilediğine bakmak anlamına gelir.

21. yüzyılın başından bu yana birçok devlet ve havacılık kuruluşu geçmişteki emniyet yaklaşımlarını benimseyip geliştirerek daha üst düzeyde bir emniyet olgunluğuna ulaşmıştır. Emniyetin istikrarlı gelişimi, devletleri ve havacılık kuruluşlarını, sistemin bileşenleri olan kişiler, süreçler ve teknolojiler arasındaki etkileşimlere ve arayüzlere ciddi önem verdiği bir noktaya getirmiştir. "***Toplam sistem dönemi***" olarak adlandırılan bu dönemde havacılık sektörünün tümü bir sistem olarak değerlendirilmiş, emniyetin istikrarlı ve bütünleşmiş hâlde evrimleşmesi sağlanmıştır. Bu da kişilerin sistemde oynadıkları rolün daha fazla takdir görmesini sağlamıştır. Emniyet sorunlarının hizmet sağlayıcılar (otoriteler, havayolu işletmeleri vb.) arasında ve hizmet sağlayıcılar ile devletler arasında ortak çalışmalar ile ele alınmasını ve iş birliğini arttırmıştır. Devletler ve hizmet sağlayıcıları tarafından Devlet Emniyet Programı veya Emniyet Yönetimi Sistemleri uygulanmaya başlanmıştır (ICAO, 2018, 2-2).

Hollnagel (2014, 2018) emniyeti Safety-I ve Safety-II olarak ele almıştır. ***Safety-I*** FLY-FIX-FLY yaklaşımını kullanarak olay sonrası kaza incelemesine odaklanmıştır. Kazalar teknik nedenler ile oluşur ve amaç kazaların oluşma nedenlerini ve katkıda bulunan faktörleri belirlemektir; reaktiftir, "*Ne yanlış gidiyor*"a odaklanır. İnsanlar ağırlıklı olarak kazaların sorumlusu veya kontrol edilmesi gereken tehlike olarak görülür. Teknik çağı ve insan çağını yansıtır. ***Safety-II***, "*Ne doğru gidiyor*"a odaklanır, sistem dönemini yansıtır. İnsan bir kaynak olarak görülür, sistem esnekliği ve dayanıklılığı için gereklidir.

Leveson (2020) ise ***Safety-III*** yaklaşımı ile emniyeti günümüzdeki emniyet mühendisliği anlayışının ötesine taşımıştır. Amaç kayıplara yol açacak tehlikeleri ortadan kaldırmak, azaltmak veya kontrol etmektir. Safety-III'e göre, kazalar yetersiz kontrolden kaynaklanır. Tüm sosyo-teknik sistemler tehlikeleri önleyecek şekilde tasarlanmalıdır; amaç emniyet kotrol yapısının kayıpları neden önleyemediğini belirlemektir. Emniyet sistemleri; (1) insanların esnek ve dayanıklı olmalarına ve beklenmeyen durumlarla başa çıkmalarına izin verecek, (2) üretkenlik ve emniyet arasındaki çelişkileri ortadan kaldıracak veya en aza indirecek, (3) her ne olursa olsun emniyetin korunacağını garanti edecek şekilde tasarlanmalıdır.

Wang ve Sun (2012) tarafından emniyet kültürünün yapısı ve bileşenleri analiz edilerek, alt kültür perspektifinden Entegre Emniyet Kültürü Modeli (Integrated Safety Culture Model -ISCM) adıyla yeni bir emniyet kültürü modeli önerilmiştir (Şekil 7).



Şekil 7: Entegre Emniyet Kültürü Modeli

Wang, Lei., Sun, Ruishan. "The Development of a New Safety Culture Evaluation IndexSystem". **Procedia Engineering.** c. 43 (2012): 331-337.

Pozitif emniyet kültürü temelinde geliştirilen modelde emniyet kültürü; öncelik kültürü, standardize kültürü, takım çalışması kültürü, öğrenme kültürü, raporlama kültürü, esnek kültür ve adil kültür olarak yedi alt boyutta incelenmiştir. Bu alt boyutlar dışsal ve içsel düzey olarak iki düzeye atfedilmiştir. İçsel düzeylerin dışsal düzeyler ile ilişkili olması ve içsel boyutları ölçerek emniyet kültürünü değerlendirmenin zorluğu nedeniyle dışsal düzeyler yoluyla emniyet kültürünün değerlendirilebileceği ortaya koyulmuştur.

Modelde ***emniyet felsefesi***, ***emniyet çevresi*** ve ***emniyet davranışı*** etkileşimi ön plana çıkmaktadır. ***Emniyet felsefesi*** bireyin değerleri, inançları ve algısıdır. Psikolojik düzeyde emniyete yönelik tutumlardır. ***Emniyet çevresi*** emniyetli çalışmayı sağlamak için örgüt tarafından sağlanan donanım ve yazılımdır. Örgütte emniyetin önceliklendirilmesi, politikaların belirlenmesi, emniyete yönelik yapının oluşturması, dokümantasyon, kaynakların tahsis edilmesi, uygulanabilir hâle getirilmesi ve denetlenmesidir. Modelde emniyet davranışı; emniyet davranışı yönetimi (risk yönetimi, çalışan katılımı, kontrol), emniyetli operasyonel davranış (operasyonel beceri, takım çalışması becerisi, riske direnme yeteneği), emniyet eğitim ve öğretimi (emniyet eğitimlerinin kalitesi ve çeşitliliği, örgütsel öğrenme), bilgi alışverişi (raporlama, geri bildirim, deneyim/bilgi paylaşımı), emniyet ödülleri ve ceza (adil ve eşit ödül ve ceza) göstergelerinden oluşur (Wang, Sun, 2012, 333-335).

2.6. Havacılıkta Emniyet Kültürü ve Emniyet Yönetim Sistemi İlişkisi

Emniyet yönetimi, emniyet risklerinin kaza ve olayla sonuçlanması öncesinde proaktif bir şekilde hafifletilmesini amaçlamaktadır. ICAO (2018, 1-2) tarafından emniyet yönetiminin uygulanmasının faydaları şu şekilde ifade edilmiştir;

> "a) Güçlendirilmiş emniyet kültürü b) Emniyetin güvence altına alınmasına yönelik belgelenmiş, süreç bazlı yaklaşım c) Emniyet ile ilgili arayüzlerin ve ilişkilerin daha iyi anlaşılması, d) Emniyet tehlikelerinin erken tespitinin geliştirilmesi e) Emniyet verilerine dayalı karar alma f) Geliştirilmiş emniyet iletişimi g) Emniyetin bir öncelik olduğuna dair kanıt h) Olası finansal tasarruflar i) Arttırılmış etkinlikler j) Maliyetten kurtulma"

Emniyet kültürü çalışmalarında literatür daha çok çalışanların algılarını, tutumlarını, davranışlarını analiz etmeye odaklanmıştır. Araştırmacılar EYS'nin durumsal özelliklerinin ölçülmesine daha az önem vermiştir. Cooper (2000)'ın Karşılıklı Emniyet Kültürü Modeli'nin durumsal/çevresel faktörleri örgütlerin emniyet yönetim sistemlerini temsil etmektedir (Şekil 1). Cooper (2000)'a göre, emniyet iklimi,

emniyet davranışı ve EYS, örgütün emniyet kültürünü oluşturmak için bir araya gelen unsurlardır (Fernandez-Muniz, Montes-Peón, Vázquez-Ordás, 2007, 628).

EYS ile ilgili ilk belge 2006 yılında ICAO tarafından 2859 nolu *Emniyet Yönetim El Kitabı* (Safety Management Manual-SMM) olarak çıkarılmış ve kapsamı genişletilerek 2013 yılında ICAO Ek-19 Emniyet Yönetimi (Annex-19 Safety Management) şeklinde yayımlanmıştır. Federal Havacılık Dairesi (Federal Aviation Administration-FAA) ve Avrupa Havacılık Emniyeti Ajansı (European Aviation Safety Agency-EASA) da ICAO'ya benzer yaklaşımlar sergileyerek emniyete ilişkin kuralları yenilemiştir. ICAO üyesi ülkemizde ise SHGM tarafından 2011 yılında bir talimat (SHT-SMS) ve el kitabı, 2012 yılında bir yönetmelik (SHY-SMS) yayımlanmış ve tüm havayolu işletmelerinin yanı sıra bakım kuruluşlarının da EYS uygulaması zorunlu kılınmıştır (Terzioğlu, 2018, 38). SHGM, SHY-SMS ile sivil havacılık sektöründe EYS'ye ilişkin usul ve esasları düzenlemektir.

EYS risk yönetimine yönelik politikaları, prosedürleri, kuralları, düzenlemeleri ve kontrol süreçlerini ana hatlarıyla belirlemeye yönelik sistematik bir yaklaşımdır. Operasyonları ve teknik hizmetleri finansal ve insan kaynakları yönetimi ile bütünleştiren emniyet risklerini proaktif bir şekilde yönetmek için sistematik ve kapsamlı bir süreçtir. Tehlikelerin belirlenmesi, emniyet verilerinin toplanması ve analizi, emniyet risklerinin sürekli değerlendirilmesi yoluyla emniyet performansını sürekli iyileştirmek için tasarlanmıştır (Cooper, 2000, 120-121; ICAO, 2018, 9-1). Yönetim ikileminde, kârlılık ile emniyet arasındaki dengenin sağlaması konusunda yönetimin kararlarını belirleyen en önemli etken EYS'den alınan verilerdir (Terzioğlu, 2018, 38). EYS; (1) emniyet politikaları ve hedefleri, (2) emniyet risk yönetimi, (3) emniyet güvencesi, (4) emniyet teşviki ana bileşenlerinden ve on iki unsurdan oluşur. EYS kapsamı; yürütülmekte olan faaliyetlerin büyüklüğüne ve karmaşıklığına, türüne ve karşılaşabilecekleri tehlikelere, risklere ve organizasyonların ölçeğine uygun şekilde oluşturulur. EYS bileşenleri ve unsurları (ICAO, 2018, 9-2) Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1: ICAO EYS Çerçevesinin Bileşenleri ve Unsurları

BİLEŞEN	UNSUR
1. Emniyet politikası ve amaçları	1.1 Yönetim taahhüdü
	1.2 Emniyet mesuliyeti ve sorumlulukları
	1.3 Kilit öneme sahip olan emniyet personelinin tayini
	1.4 Acil durum müdahale planlamasının koordinasyonu
	1.5 EYS dokümantasyonu
2. Emniyet risk yönetimi	2.1 Tehlike tanımlama
	2.2 Emniyet riski değerlendirmesi ve hafifletmesi
3. Emniyet güvencesi	3.1 Emniyet performansı izlemesi ve ölçümü
	3.2 Değişim yönetimi
	3.3 EYS'nin sürekli iyileştirilmesi
4. Emniyet teşviği	4.1 Eğitim ve öğretim
	4.2 Emniyet iletişimi

ICAO. **Safety Management Manual**. Doc. 9859. 4th Ed. Montreal, Canada, 2018.

ICAO "Doküman 9859" içeriğinde, EYS'nin başarısında örgütsel düzeyde pozitif emniyet kültürü gelişiminin önemi ön plana çıkmaktadır. Wang ve diğerleri (2009) tarafından, ICAO "Doküman 9859" ve Cooper (2000)'ın bakış açıları birleştirilerek genişletilen çalışmaya göre EYS bileşenleri, çevresel unsurlar ve emniyet davranışının bütünüdür ve emniyet kültürünün dışsal gösterge boyutlarına atfedilebilir. EYS ile emniyet kültürü arasında yakın bir ilişki vardır. Emniyet kültürü emniyet performansı üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Bir örgütün emniyet kültürü EYS'nin gelişmesine ve etkin hale gelmesine belirgin bir şekilde etki eder. EYS emniyet performansını artırmak için kullanılan bir araçtır (ICAO, 2018, 3-1). Emniyet kültürü EYS unsurlarını doğrudan ya da dolaylı olarak içerir ancak bireysel davranışlar EYS unsurlarında yeterince temsil edilemediği için EYS emniyet kültürünün her yönünü bünyesinde barındıramayabilir. EYS mevcut emniyet kültürü üzerine inşa edilir ve doğrudan emniyet kültürü oluşturamasa da mevcut emniyet kültürünü geliştirebilir. EYS'nin uygulanması; (1) adil kültürü teşvik etmek, (2) tüm organizasyon genelinde sürekli öğrenme ortamı yaratmak, (3) çalışanları operasyonel riskler/tehlikeler ve bunlarla başa çıkmak için alınacak önlemler hakkında bilgilendirerek bilgi akışını kolaylaştırmak gibi çeşitli yollarla emniyet kültürünü teşvik edecektir (Wang ve diğ., 2009).

Emniyet yönetimi hükümleri emniyet performansını iyileştirmek için proaktif bir stratejinin gelişimini sürekli destekler. Bu proaktif emniyet stratejisinin temeli, emniyet risklerini sistematik olarak ele alan bir Devlet Emniyet Programı'nın uygulanmasına dayanmaktadır. Sivil havacılıkta ülkelerin kendi emniyet programlarını geliştirmeleri, havayolu işletmelerinin de buna uygun kendi EYS'lerini

geliştirmeleri ve uygulamaları zorunludur (ICAO, 2018, 8. Bölüm). ICAO emniyet yönetimi gereklilikleri ile tüm üyelerinin EYS uygulamasını zorunlu hâle getirmiştir. Devlet emniyet yönetimi sorumlulukları ICAO Annex 19, Bölüm 3 kapsamında belirtilmiştir. EYS'lerin uygulanmasına ilişkin gereklilikler Annex 19-Ek 2 ve 4. bölümünde yer almaktadır. ICAO, Global Havacılık Emniyeti Planı (GASP, Doc 10004) ile emniyet yönetiminde sürdürülebilirliği, devletler, bölgeler ve endüstri arasında uyumlu bir emniyet stratejisi geliştirilmesini, emniyet sistemlerinin emniyet performansının yönetilmesine yönelik daha gelişmiş araçlara dönüştürülmesini teşvik etmektedir.

2.7. Uçuş Emniyetinde Kabin Ekiplerinin Önemi

Uçuş operasyonu, kokpit ve kabin ekiplerinin her gün karşılaştığı birçok gizli ve açık tehditleri içeren çok dinamik ve karmaşık bir ortamdır. Kabin operasyonu uçuş operasyonunun en önemli bileşenidir. Bu nedenle emniyetli bir uçuş operasyonunun gerçekleşmesi kabin emniyeti performansı için kabin ekiplerinin çok önemli bir yeri bulunmaktadır. Mesleğe kabin memuru olarak başlayan kişiler meslekte edindikleri tecrübeye, havayolu işletmeleri ve sivil havacılık otoritelerinin belirlemiş oldukları terfi kritelerlerine göre kabin amiri unvanı alır. Ekip lideri kabin amiridir. Kabin amiri ve kabin memurlarından oluşan kabin ekipleri, ulusal ve uluslararası mevzuat ile havayolu işletme kuralları ve düzenlemeleri kapsamında uçuş operasyon sürecini görev ve sorumlulukları çerçevesinde gerçekleştirirken, kabinin emniyeti, güvenliği ile hizmet kalitesi ve yolcu memnuniyetini sağlamaktan sorumludur.

Kabin ekipleri, olağan operasyon sürecinde her gün karşılaşılan birçok gizli ve açık tehlikeyi yönetmenin yanı sıra proaktif ve öngörücü yaklaşım ile oluşabilecek tüm emniyet risklerini ve olağandışı durumları da yöneterek, olayların ve kazaların önlenmesinde önemli role sahiptir (IATA, 2014). Kabin ekipleri uçuşun emniyet ve güvenliğini artırabilir ve yolcu endişelerini azaltabilir (Chen, Chen, 2014, 45). Havayolunun tekrar tercih edilmesinde dolayısıyla rekabet üstünlüğü sağlamasında önemli bir katkıya sahiptir.

Kabin yönetimi, olağan (normal) operasyon yönetimi ve olağandışı operasyon yönetimini içerir. Olağan ve olağandışı operasyon yönetimi; tehdit ve hata yönetimi, güvenlik yönetimi, tehlikeli madde yönetimi, risk yönetimi, yorgunluk/bitkinlik yönetimi, iş yükü ve zaman yönetimi, hizmet yönetimi, yolcu yönetimi, tıbbi durum

yönetimi, bilgi yönetimi, kaynak yönetimini kapsar. Havacılığın doğası gereği, emniyet, güvenlik ve hizmetin aynı anda gerçekleştiğinden, kabinde tüm süreçleri yönetmek etkin yönetim araç ve becerileri gerektirir. Kabin perspektifinden EKY, bu ayrılmaz üçlünün bir bütün olarak etkin bir şekilde yönetilmesini kolaylaştıran bir yönetim aracıdır. Kabin ekiplerinin sahip olması gereken yetkinlikler EKY becerilerini de içerir. ICAO, yetkinliği, "*bir görevi belirtilen standartlara göre gerçekleştirmek için gereken bilgi, beceri ve tutumların bir kombinasyonu*" olarak tanımlamıştır. Emniyet davranışı sahip olunan tüm bu bilgi, beceri ve performansın sonucu ile ortaya çıkar.

Uçuş operasyonu kokpit, kabin ve yer operasyonu koordinasyonu ile gerçekleşir. Olağan operasyon yönetimi bir uçuşun emniyetli, güvenli ve konforlu geçmesi için gerekli SOP'leri kapsar. Bu prosedürler acil bir duruma hazırlıklı olmak öngörüsüne hizmet eder. Yolcuların (çocuk, bebek, hasta, hamile, tutuklu, engelli vb.) taşınması, yüklerin taşınması, kokpit-kabin iletişimi, kapı açama-kapatma kuralları, kalkış/iniş öncesi kabin hazırlığı, kabinde canlı hayvan taşınması, yakıt alımı, taşınabilir elektronik cihazların kullanımı gibi birçok uygulamayı içerir. Örneğin, uçağın kalkışı ve inişi öncesi yolcuya yapılan emniyet brifingi doğrultusunda emniyet kemerlerinin bağlanması, servis masalarının kapatılması, koltukların dik duruma alınması, acil çıkışlardaki yolcu bagajlarının kaldırılması gibi kabin hazırlıkları herhangi bir yolcu tahliyesi gerektiren acil bir durumda tüm yolcuların 90 saniyede uçaktan tahliye edilebilmesi içindir. Olağandışı operasyon yönetimi anormal/abnormal ve acil durumlar için belirlenen tüm prosedürleri içerir. Abnormal durum, olağan kabin operasyonundan sapan, acil bir durum ile sonuçlanabilen durumları ifade eder. Kabinde duman/yangın durumu, basınç boşalması, hazırlıklı/hazırlıksız karaya/suya iniş, tahliye, inkapasite ekip durumu, şiddetli türbülans, salgın hastalık şüphesi ve tehlikeli maddenin açığa çıkma durumu, acil alçalma, tıbbi acil durum, kural dışı yolcu, bomba, uçak kaçırma acil durumlara örnektir (IATA, 2014). Acil durumların kaza/kırım ve insan kaybına sebep olmayacak şekilde yönetimi; kabin ekiplerinin durumu anında fark etmeleri, kokpit ekibi ile etkin iletişim kurmaları, durumsal dinamikleri hızlı bir şekilde değerlendirmeleri, seçtikleri eylemlerden kaynaklanabilecek ek riskleri öngörmeleri ve gerektiğinde riskleri azaltabilmeleri ile mümkündür.

2.8. Havacılık Sektöründe Emniyet Kültürü Çalışmaları

Kavramsal ve olgunluk modellerinin emniyet kültürünün nicel ve nitel olarak araştırılmasına katkı sağlamasıyla araştırmacılar, düzenleyiciler ve uygulayıcılar tarafından yüksek riskli birçok farklı endüstride çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarda emniyet, emniyet iklimi, emniyet kültürü, emniyet tutumları, emniyet algıları, emniyet performansı gibi kavramlar üzerinde durulduğu (Fernandez-Muniz, Montes-Peon, Vazuez-Ordas, 2007; Guldenmund, 2000; Cooper, Phillips, 2004; Cox, Cox, 1991; Molenaar, Park, Washington, 2009; Neal, Griffin, 2002; Pidgeon, 1998; Zohar, 1980) ve emniyet kültürünün tüm bu kavramları kapsayan ve ortak paydalarda birleştiren bir üst kavram olarak kullanıldığı görülmektedir (Terzioğlu, 2018, 63). Emniyet kültürü kültür gibi alt kültürlerden oluşan sinerjik bir küme olarak görüldüğünden, yapılan çalışmalarda birçok farklı boyutla ele alınmıştır. Emniyet kültürü ölçümü, emniyet kültürünün mevcut durumunu değerlendirebildiği ve istenen bir kültürel değişimi gerçekleştirmede "müdahale"lerin etkili olup olmadığını belirleyebildiği için emniyet geliştirme sürecinde kilit bir rol oynamaktadır**.** Bu bölümde araştırmanın kapsamı gereği sivil havacılık alanında yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

ICAO tarafından yayınlanan *Emniyet Yönetimi El Kitabı* (SMM, Doc 9859) ve düzenleyici otoriteler tarafından dünya çapında yayımlanan diğer birçok rehber kaynak; "Emniyet Kültürünün 4 Bileşeni" (Reason, 1997), "Örgüt Kültürlerinin Tipolojisi" (Westrum, 2004), "Kültür Merdiveni" (Hudson, 2001) ve "Adil Kültür" modeli (Marx, [15.12.2015]) gibi emniyet kültürü modellerine atıfta bulunur. Havayolu işletmelerinin emniyet kültürlerini ölçmek, değerlendirmek ve geliştirmek için bu bakış açılarını dikkate aldıkları görünmektedir (Türkoğlu, Önen).

Edkins (1998) tarafından Avustralya'da bölgesel bir havayolu işletmesinde yapılan çalışmada, Örgütsel Kaza Modeli'nin modifiye edilmiş bir versiyonu olarak tanımlanan ve olası bir kaza riskinin en aza indirgenmesi için havayolu emniyet savunmalarını düzenli olarak değerlendirmek üzere tasarlanan INDICATE programı test edilmiştir. Emniyet kültürünün ölçülmesinin emniyet performansındaki değişiklikleri izlemek için yararlı bir yöntem sağladığı sonucuna varılmıştır. Avustralya dahil birçok uluslararası havayolu işletmesi tarafından programın uygulanması kabul edilmiştir. INDICATE programının daha uygulanabilir hâle

getirmek için bu temel aracın kısa pratik bir versiyonu olan Havayolu Emniyet Kültürü Endeksi (The Airline Safety Culture Index-ASCI) geliştirilmiştir.

Wiegmann ve diğerleri (2004) tarafından emniyet kültürünün doğası, boyutları ve operasyonel emniyet üzerindeki etkisi hakkında daha iyi bir anlayış geliştirmek için tüm literatür incelenmiş ve emniyet kültürü beş boyutta (örgütün bağlılığı, yönetimin katılımı, çalışanların katılımı, ödüllendirme sistemi ve raporlama sistemi) ele alınmıştır. Ticari sivil havacılık sektöründe bu boyutlar kullanılarak emniyet kültürünün değerlendirilmesine yönelik Ticari Havacılık Emniyet Anketi (Commercial Aviation Safety Survey-CASS) geliştirilmiştir. Von Thaden ve diğerleri (2003) tarafından CASS'ın ilk pratik ve ampirik testini sağlamak, pilotlardan üst düzey yöneticilere kadar emniyet kültürünün mevcut durumunu değerlendirmek için yapılan çalışmada, emniyet kültürü ile havayolu performansı arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. CASS daha sonra Illinois Üniversitesi araştırmacıları tarafından yeniden düzenlenerek örgütün bağlılığı, operasyonel etkileşimler, resmi emniyet göstergeleri ve resmi olmayan emniyet göstergeleri boyutlarından oluşan Emniyet Kültürü Göstergesi Ölçeği Ölçüm Sistemi (Safety Culture Indicator Scale Measurement System-SCISMS) anketi geliştirilmiştir (von Thaden, Gibbons, 2008, 9-13).

Gill (2004) tarafından bir uçuş eğitim organizasyonunda yapılan çalışmada, emniyet ihlâli olması/olmaması nedenleri ve havacılık sektöründe emniyetin nasıl geliştirilebileceği araştırılmıştır. Odak grup tartışması ve Yeni Zellanda sivil havacılık otoritesinin emniyet raporlarından anonim Emniyet Değerlendirme Anketi (Safety Assessment Questionnaire) oluşturulmuştur. İki aşamalı toplanan verilerin değerlendirilmesiyle emniyetin kişisel ve finansal kazançlar nedeniyle ihlâl edildiği, özveri, profesyonellik, denetim, izleme, bireysel hesap verebilirlik ve kendini koruma içgüdüsü ile emniyetin ihlâl edilmediği sonucuna varılmıştır. Emniyetin geliştirilmesi için örgütsel dinamiklerin (yönetimin taahüdü, etkili kaza/olay raporlama sistemi, etkili insan kaynakları yönetimi vb.) kılavuz ve izleyici olarak sivil havacılık otoritesinin sektöre aktif katılımının önemi üzerinde durulmuştur.

Gill ve Shergill (2004) tarafından yapılan araştırmada, kuruluşların emniyet yönetimi, emniyet yönetim sistemleri ve emniyet kültürüne yaklaşımlarını içeren bir Emniyet Değerlendirme Anketi (Safety Assessment Questionnaire) geliştirilmiştir. Yeni Zelanda havacılık sektöründe yapılan çalışmada, katılımcıların hâkim emniyetle

ilgili tutum ve inançları ve emniyetin yönetilme biçimleri hakkındaki algılarını araştırmaktır. Çalışmanın en önemli bulgusu, çalışanların, emniyet sorumluğunu etkili emniyet yönetim sistemleri uygulamaktan daha önemli görmesi ve pilotların "şans ve emniyeti" havacılık emniyetinde en önemli faktör olarak algılamasıdır.

Lee, Stewart ve Kao (2006) tarafından yapılan çalışmada, kabin ekiplerinin kabin emniyetine yönelik algılarını ölçmek için on boyuttan oluşan (yönetim taahhüdü ve liderlik, kabin çalışma ortamı, kişisel öncelikler ve emniyet ihtiyacı, kabin ekibi emniyet farkındalığı, iletişim, emniyet bilgisi ve eğitimi, emniyet kurallarına ve prosedürlerine uyum, kabin ekibin kabin emniyet konularına katılımı ve kabin kazası/olayı/ramak kala olay soruşturmaları) Kabin Emniyet Kültürü Anketi tasarlanmış ve anket Tayvan'da dört havayolu işletmesinde 391 kabin memuruna uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, kabin emniyeti algısında en önemli boyutun yönetimin taahhüdü ve liderlik olduğu görülmüştür. Araştırma, emniyet kültürünün çalışanların emniyet davranışları ve emniyet performansı ile ilişkili olduğunu desteklemiş, kabin emniyetinin iyileştirilmesinde kabin ekibinin katılımının gerekliliğinin, kabin emniyeti ve yolcu servisini dengelemenin önemli ve zorunlu olduğunun altı çizilmiştir.

ICAO emniyet ekibi tarafından havacılık işletmelerinde emniyet kültür seviyesini belirlemeye yönelik "Havacılıkta Emniyet Kültürü Ölçme Anketi" geliştirilmiştir. Emniyet kültürü: Emniyet politikası, emniyet taahüdü, emniyet iletişimi, emniyet eğitimi ve teşviği, emniyet risk yönetimi, emniyet yönetimi ve raporlama, çalışma ortamı olarak yedi boyutta ele alınmıştır. Yılmaz (2019) tarafından ölçeğin Türkçeye uyarlanması ile yapılan çalışmada, havalimanı çalışanlarının emniyet kültürü algıları araştırılmış ve emniyet kültürü algısının cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, unvan ve çalışma şekillerine göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Ayrıca havacılık sektöründe, emniyet kültüründe olumlu yönde gelişmelerin var olduğu ve EYS'nin hedeflediği amaçlara ulaşıyor olduğu sonucuna varılmıştır.

IATA (2019), sürekli ölçme ve iyileştirme olmadan pozitif emniyet kültürü oluşturmanın mümkün olmadığı üzerinde durmuş, havayolu işletmelerine emniyet kültürünü; emniyet bilinci, raporlama ve geri bildirim, üst yönetim taahhütü, politikaları, süreçleri ve prosedürleri, iletişim, yönetimin bağlılığı, adil kültür, öğrenen örgüt olmak üzere sekiz boyutta ele alarak geliştirmelerini tavsiye etmiştir (IATA, 2019). Ayrıca IATA tarafından, endüstrinin standart bir metodoloji ve temel

performans göstergeleri kullanarak emniyet kültürünü ölçme ve sürekli iyileştirme ihtiyacına yönelik IATA Havacılık Emniyeti Kültürü Anketi (IATA Aviation Safety Culture Survey- I-ASC) geliştirilmiştir. IATA bu ölçek ile kendi iç emniyet kültürü ölçeklerine ilaveten havayolu işletmelerine; (1) zamandan ve kaynaklardan tasarruf etmelerine yardımcı olmaya, (2) emniyet kültürlerini, uçuş operasyonları, kabin operasyonları gibi organizasyonel bölümler veya organizasyonel hiyerarşide değerlendirmeye, (3) elde edilen sonuçların sektör uzmaları tarafından analiz edilmesine, (4) emniyet kültürü boşluklarını belirleyerek eylem planları ve eğitim yoluyla bu boşlukların ele alınmasına, (5) emniyet kültürlerini takip etmelerine ve kıyaslamalarını sağlayacak tarafsız bir bakış açısı kazandırmaya, (6) EYS'yi kolaylaştırmaya ve gelişmiş emniyet performansı elde edilmesine katkı sağlamayı hedeflemektedir. I-ASC Reason Emniyet Kültürü Modeli'nin beş temel unsurunu ölçmeye yönelik tasarlanmıştır (IATA, 2020).

EKY'nin nihai hedefi, uçuş emniyet kültürünün oluşmasını sağlamaktır. Birinci bölümde, EKY'nin kavramsal olarak anlaşılmasını kolaylaştırmak amacıyla öncelikle uçuş emniyet kültürüne yer verilmiştir.

Uçuş emniyet kültürü emniyet kültürünün bir alt boyutu olarak ele alınmaktadır. Bu bağlamda öncelikle emniyet kültürünün kavramsal gelişimine, emniyet davranışının önemine, pozitif emniyet kültürünün temel bileşenlerine ve göstergelerine yer verilmiştir. Emniyet kültürü psikolojik, davranışsal ve durumsal faktörler arasında hedefe yönelik çoklu etkileşimin sonucu olarak ele alınmıştır. Uçuş emniyet kültürü havacılık sektöründe emniyetten emniyet kültürüne geçiş kapsamında değerlendirilmiş ve kabin ekiplerinin uçuş emniyetindeki önemine vurgu yapılmıştır.

3. EKİP KAYNAK YÖNETİMİ

3.1. Ekip Kaynak Yönetiminin Başlangıç Noktası: İnsan Faktörü

1903 yılında Wright Kardeşler'in Kitty Hawk'ta yaptığı modern havacılığın başlangıcı kabul edilen ilk uçuştan bu yana havacılık teknolojisi çok hızlı gelişmiştir. Jet motorunun keşfedilerek ticari havacılıkta kullanılması ekipman, donanım, eğitim ve operasyonel usüllerdeki gelişmeler uçak kazalarının önemli derecede azalmasını sağlamıştır (Tezioğlu, 2018, 1-2). 1970'li yıllarda meydana gelen ölümlü uçak kazaları havacılıkta kaza önleme çalışmalarının seyrini değiştirerek araştırmaların teknik faktörlerden insan faktörüne doğru evrilmesine neden olmuştur. Havacılık tarihinde pilot hatalarına atfedilerek insan faktörü çalışmalarına temel olarak görülen ve kazaların nedenselliğini değiştiren kazalar Everglades, Florida'da; Kanarya Adaları, Tenerife'de; Portland, Oregon'da; Dryden, Ontario'da meydana gelmiştir (Ford, 2010, 2).

1972 yılında Eastern Havayolu Uçuş 401, Lockheed L-1011 Miami Uluslararası Havalimanı'na son yaklaşma esnasında Florida Everglades'e düşmüştür. Kokpitte görev dağılımının düzgün yapılmamış olması ve kaptanın bir lider olarak mevcut olan kaynakları düzgün bir şekilde yönetememesi kazanın nedenleri olarak raporlanmıştır (ICAO 1998, 1-1-6).

1977 yılında Kanarya Adaları'nın Los Rodeos (Tenerife) Havaalanı'nda biri KLM Havayolları'na, diğeri PanAm Havayolları'na ait iki Boeing 747 uçağı yoğun sis kaplamış piste çarpışmıştır. Normal iletişim prosedürlerinde bozulma, sözlü mesajların yanlış yorumlanması, yanlış karar verme kazaya sebep olan faktörler arasında görülmüştür (ICAO 1998, 1-1-7).

1978 yılında United Airlines'a ait DC-8 uçağı Oregon Portland Havalimanı'nın 6 mil güneydoğusuna çakılmıştır. Yapılan kaza araştırmasında ikinci pilotun ve uçuş mühendisinin durumsal farkındalığı zayıflayan sorumlu kaptanı uyardığı ancak kaygılarını iletme konusunda yeterince atılgan/ısrarcı davranmadıkları raporlanmıştır (Kayten, 1993).

1989 yılında Dryden, Ontario'dan kalkan bir Fokker F-28 kanatlarındaki kar/buz nedeniyle kalkışta düşmüştür. Kazada çevresel, düzenleyici, örgütsel, bireysel ve grup etkenlerinin hepsinin birbirini etkilediği belirtilmiştir (Ford, 2010, 5).

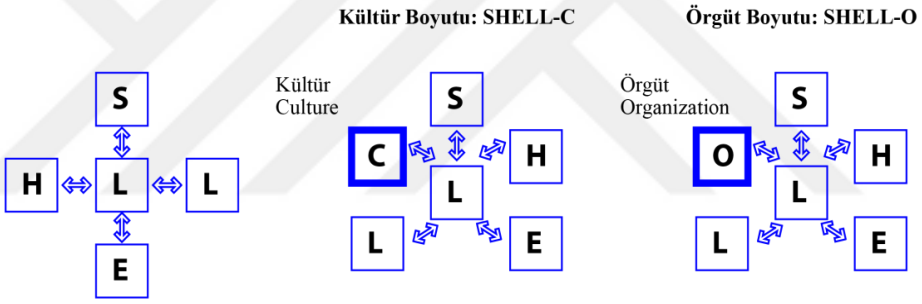
Ekip Kaynak Yönetimi (EKY) ise tam da bu araştırmalardan yola çıkılarak, havacılıkta insan hatalarını önlemek amacıyla insan faktörleri disiplininin pratik bir uygulaması olarak geliştirilmiştir. Geleneksel tanımıyla "eldeki tüm mevcut kaynakların (insan, bilgi, ekipman, zaman) etkin kullanımıdır." EKY, iletişim, problem çözme, ekip çalışması gibi teknik olmayan becerileri geliştirerek, insan performansını en etkin şekilde kullanarak, uçuş emniyetini arttırmayı hedefleyen operasyonel bir yönetim sistemidir. Zamanla tehdit ve hata yönetimine dönüşen EKY, uçuş operasyonuna dahil tüm ekiplerin operasyonel tehdit ve hataları yönetmesinde önemli bir savunma katmanı olarak görülmüştür. Amacı emniyete yönelik tutumları değiştirmek, güçlendirmek ve bu değişikliği bireysel ve örgütsel düzeyde sürdürülebilir kılmaktır. En önemli çıktısı, birey, ekip ve örgüt performansını arttırarak pozitif emniyet kültürünün oluşturulmasını sağlamaktır (Cooper, White, Lauber, 1980; Helmreich, Merritt, 1998; Helmreich, Merritt ve Wilhelm, 1999; ICAO, 1998).

Ergonomi ile eş anlamlı kullanılan insan faktörü, insan ile makine, yöntem ve uygulama arasındaki ilişkileri optimize etmeye çalışan bir bilim dalıdır. Amacı, insan doğası, kapasitesi ve limitleri gibi psikolojik ve fiziksel özellikleri inceleyerek insanın insan, donanım, yazılım ve çevre ile uyumlu çalışmasını sağlamaktır (Edwards, 1988).

İnsan faktörleri, insan davranışını ve performansını anlamakla ilgilidir. Havacılıkta insan faktörleri, uçuş emniyetini ve performansını arttırmak için uçuş operasyonlarında birey-makine-çevre-kültür-örgüt etkileşiminin fizyolojik, sosyal, bilişsel süreçlerle incelenmesidir. Havacılıkta ilk çalışmalar insan fizyolojisinin tanınması ile başlamıştır. İrtifa, gürültü, vibrasyon, ısı gibi faktörlerin insana etkileri, algılamayı doğrudan etkileyen görme, duyma gibi özelliklerin ve psikolojik sorunların yaratacağı olumsuzlukların farkına varılması gibi insan kapasitesi ve limitleri ile ilgili konular araştırılmıştır (Terzioğlu, 2018, 14). Kaza araştırmalarına paralel olarak insan fizyolojisine yönelik çalışmaların yeterli olmadığı anlaşılmış ve insan hatasına neden olan faktörlerin farklı bakış açıları ile değerlendirilmesine ihtiyaç duyulmuştur ve insan faktörü birçok disiplinden (psikoloji, sosyoloji,

fizyoloji, antropemetri, yönetim bilimleri vb.) beslenerek insanlar arası ilişkileri kapsayacak şekilde genişletilmiştir. Havacılıkta insan faktörü yaklaşımına ihtiyaç iki alanın; sistemin etkinliği (emniyet, verimlilik, güvenlik, kalite, memnuniyet, imaj vb.) ve operasyonel personelin fizyolojik veya psikolojik iyi oluş hâlinin (sıcaklık, gürültü, titreşim, iş yükü, yorgunluk, uyku, sirkadiyen ritim, jetlag, stres, vb.) birbiriyle çok yakın ilişkisine dayanır (ICAO 1998, 1-1-6/10).

İnsan faktörlerine yönelik en yaygın kullanılan insan performans modeli, sistem bilimci Elwyn Edwards (1972, 1975) tarafından oluşturulan (SHEL) ve Hawkins tarafından geliştirilen yazılım (*software*), donanım (*hardware*), çevre (*environment*) ve insan (*liveware*) bileşenlerinin baş harflerinden oluşan SHELL modelidir (Şekil 8). Bu model; Havacılık sistemindeki kaynakların çevre ve insan ile ilişkisini anlamaya yardımcı olan kavramsal bir modeldir. İnsan, modelin merkezindedir ve diğer bileşenler ile etkileşim hâlindedir.



Şekil 8: Shell Modeli

IATA. **Training and Development Institute,** 2016.

SHELL modeli sistemin farklı bileşenleri arasındaki etkileşimlerin yanı sıra, pratikte meydana gelebilecek çeşitli uyumsuzluklardan kaynaklanan çatışma ve hata potansiyelini anlamanın olası yardımcılarından biridir (Hunter, Martinussen, 2010, 9-10; ICAO, 1998, 2-1-8). Aşağıda SHELL etkileşimlerine yer verilmiştir.

İnsan-yazılım etkileşimi - İnsanın kurallar, standart operasyonel prosedürler, çalışma metotları, yazılı dokümanlar ile etkileşimidir. Havacılıkta tüm belgelendirme ulusal ve uluslararası otorite ve kural koyucular referansında hazırlanır. Belgelerin tipografik olarak net olması, kullanılacağı ortama uygun tasarlanması, anlaşılır ve güncel olması operasyonun işleyişi, standartların korunması ve karar verme sürecinde bilginin değerlendirilmesi aşamasında büyük önem taşır (ICAO 1998, 1-1-

16/17). Belgelerin yetersiz olması uçuş emniyetinin yanı sıra bir işin yapılma süresini uzatacağından zaman ve para kaybına neden olacaktır.

İnsan-donanım etkileşimi - İnsanın fiziksel kaynaklar ve teknoloji ile etkileşimidir. Havacılık endüstrisi büyük ölçekte ileri teknoloji kullanan sosyoteknik sistemlere örnektir. Bu sistemlerdeki kuruluşlar üretim hedeflerine (yolcu ve kargo taşımak) ulaşmak için birbirine bağımlı iki bileşeni bir araya getirmektedir: Teknik bileşen (teknoloji) ve insan bileşeni (ICAO 1998, 1-2-3). Sosyoteknik sistemler teorisi çalışan davranışı ve teknolojinin birbiri ile bağlantılı olduğunu, teknolojideki herhangi bir değişikliğin sosyal ilişkileri, iş ile ilgili tutum ve duyguları etkilediğini ileri sürmüştür. Sosyoteknik sistemlerdeki kuruluşlar yüksek riskli faaliyetler içerdikleri için can ve mal kaybı bir felakettir. Bu nedenle insan-teknoloji uyumu daha geniş ifade ile insan davranışı ve performansının sosyoteknik sistemler ile etkileşimi havacılıkta büyük önem taşır.

İnsan-çevre etkileşimi - Havayolu işletmeleri çevresi ile ilişki içinde olan açık bir sistem içinde faaliyet gösterir. Çevrenin önemi, sistemi ve işleyişini etkileme potansiyeline sahip olmasından ileri gelir. Havayolu işletmeleri alt sistem etkileşimlerinin yanı sıra içinde bulunduğu yakın çevre ve politik, yasal, ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik ve uluslararası gibi unsurların yer aldığı genel çevre ile etkileşim hâlindedir. Yakın ve genel çevrede meydana gelen tüm gelişim ve değişimler havayolu işletmesinin stratejilerini, planlama sistemlerini, yapısını, teknolojik alt yapısını, iş akışını, iletişim şeklini, ödüllendirme ve motivasyon sistemini, görev yetki ve sorumluluk ilişkilerini vb. etkileyecektir (Eren, 2012, 55). İnsan sistemin merkezinde olduğundan, bu etkileşimi yönetebilecek, bu etkileşime uyum sağlayabilecek esnekliğe, dayanıklılığa ve çevikliğe sahip olmalıdır. İnsan-çevre etkileşimi temelinde oluşan örgütsel çevrede, örgütün emniyete bakış açısı, örgütsel emniyet sistemleri ve emniyet kültürü ön plana çıkmaktadır (ICAO 1998, 2-1-10).

İnsan-insan etkileşimi - Kokpit ve kabin ekipleri, hava trafik kontrolörleri, uçak mühendisleri ve diğer operasyonel personel gruplar hâlinde çalışır ve grup etkileri birey performansının belirlenmesinde rol oynar. İnsanlar modeli oluşturan unsurlar ile önemli derecede uyumlu olsalar da aynı derecede standardize edilemez. İnsan performansı; psikolojik, fiziksel, psikososyal ve fizyolojik etkenlerden etkilenmektedir. Fiziksel etkenler bireyden istenen görevleri yerine getirmesi için

gerekli fiziksel özellikleri (güç, boy, uzanma mesafesi, görme ve duyma yetileri) ifade eder. Stres, yorgunluk, hastalık, ilaç, alkol kullanımı gibi fizyolojik etkenler; karar alma, durumsal farkındalık, teyakkuz gibi durumlarda bireylerin fiziksel ve bilişsel performansını olumsuz etkileyen etkenlerdir (ICAO, 2009, 2-14). Psikolojik etkenler emniyete yönelik durumsal farkındalığın geliştirilmesi sürecinde algılama, dikkat, çevresel uyaranlara cevap verebilme, öngörülü davranabilme açısından önem teşkil etmektedir (ICAO, 1998, 2-1-11). Uçuş emniyetini tehlikeye atan ya da tehdit eden durumlar insan-insan etkileşiminde ortaya çıkmaktadır. İnsan-insan etkileşimini optimize ederek ekip performansını artırmak EKY'nin çıkış noktasıdır.

EKY insan faktörleri disiplininin havacılık alanına bir uygulaması olup emniyetli uçuş operasyonları için kokpit ve kabin ekiplerinin birbiriyle, diğer gruplar, çevresi ve kullanılan teknoloji ile etkileşiminden meydana gelmektedir. Bu etkileşimlerin çerçevesini kültür olgusu tanımlamaktadır. Emniyet yönetimi bakımından kültür, insan performansının önemli bir belirleyicisi olduğundan, kültürün anlaşılması son derece önemlidir (SHGM, 2012, 4). Uçuş operasyonlarının emniyeti, profesyonel, örgütsel ve ulusal kültürlerden etkilenir ve emniyet, bunların her biri ile proaktif olarak ilgilenen bir emniyet kültürüne odaklanmayı gerektirir (ICAO, 1998, 2-2-7). 1990'lı yıllarda insan faktörü çalışmalarında sadece bireysel faktörlere odaklanmanın doğru olmadığı, insanın içinde bulunduğu örgütün etkilerinin göz ardı edildiği görülmüştür (ICAO, 2013, 1-2). Uçuş emniyetinin teknik, insani ve örgütsel etkenleri kapsayacak sistemli bir perspektiften görülmeye başlanması ile SHELL modeline "*kültür*" ve "*örgüt*" unsurları ilave edilmiştir.

3.2. Ekip Kaynak Yönetiminin Gelişimi

İlk olarak havacılık sektöründe geliştirilen daha sonra diğer alanlara genişletilen bir tür insan faktörü eğitimi olan EKY, iletişim, liderlik, ekip çalışması bireysel limitler ve karar verme gibi teknik olmayan becerileri geliştirerek emniyet kültürünün oluşmasında önemli bir rol oynayan bir eğitim modeli hâline gelmiştir.

EKY'nin temelleri 1979'da Ulusal Havacılık ve Uzay İdaresi (NASA) tarafından desteklenen, havayolu şirketleri FAA ve sivil toplum örgütlerinin geniş katılımı ile gerçekleşen "Kokpitte Kaynak Yönetimi (Resource Management on The Flight Deck)" çalıştayında atılmıştır (Helmreich, Merritt, Wilhelm, 1999, 1). Bu çalıştay aynı zamanda EKY'nin literatürde kavramsal bir model olarak da yer almasını

sağlayan ilk organize çalışmadır (Aktaş, 2011, 42). Helmreich ve arkadaşları Teksas Üniversitesi'nde başlattıkları "insan faktörleri araştırma projesi" (eski adıyla havacılık ve uzay ekibi araştırma projesi) ile EKY çalışmalarına öncülük etmiştir.

İnsan faktörleri disiplininin havacılık alanına uygulanması hedeflenilen bu proje kapsamında; bireysel ve ekip performansının, insan hatalarının ve kültürün davranış üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmalar yapılmıştır (UTEXAS, [26.03.2019]). EKY'deki gelişim süreci "evrim" terimi kullanılarak beş nesil olarak değerlendirilmiştir. EKY eğitiminleri de bu sürece paralel olarak geliştirilmiştir (Helmreich, Merritt, Wilhelm, 1999, 2-8).

3.2.1. Ekip Kaynak Yönetimi Gelişim Evreleri

Birinci nesil kokpit kaynak yönetiminde bireysel tutumlar, liderlik ve iletişime odaklanılmıştır. İlk kapsamlı EKY programı 1981 yılında "Komuta Liderlik Kaynak Yönetimi" olarak United Airlines tarafından başlatılmıştır. Yönetsel etkinliği arttırmak için Blake ve Mounton (1964) tarafından geliştirilen yönetim tarzı matriksi (managerial grid) modelinden faydalanılmıştır. Bireysel davranıştaki eksikleri gidermeye ve bireysel yönetim tarzlarını değiştirmeye odaklanılmıştır (Helmreich ve Foushee, 2010, 31). Sınıf eğitimine ek olarak Hat Oryantasyonlu Uçuş Eğitimi (Line Oriented Flight Trainning- LOFT) yapılmış, EKY'nin yıllık tazeleme eğitimlerinin bir parçası hâline gelmesi sağlanmıştır. Bu ilk nesil genel kabul görmesine rağmen bazı pilotlar kişiliklerinin manipüle edildiği, psikolojik müdahale olduğu gerekçesiyle konsepte karşı çıkmıştır (Helmreich, Merritt, Wilhelm,1999, 4; Sales ve diğ., 2001, 642; Helmreich, Foushee, 2010, 30).

İkinci nesilde kapsam; uçuş öncesi etkili bilgilendirme stratejileri, durumsal farkındalık, karar verme, hata zinciri yaklaşımı ve stres yönetimi modülleri ile genişletilmiştir. Kapsamın genişlemesiyle "Kokpit Kaynak Yönetimi," "Ekip Kaynak Yönetimi"ne evrilmiştir. Bu değişim bir anlamda bir paradigma değişimini de (Aktaş, 2010, 43) yansıtmakta olup EKY, sosyal bilimler, davranış bilimleri, psikoloji, fen bilimleri, tıp ve mühendislik gibi çeşitli bilim dallarının ortak noktada buluştuğu disiplinler arası bir boyut kazanmıştır (Helmreich, 1993, 1) Ekip dinamiklerine odaklanan ve sinerji yaratmayı amaçlayan ikinci nesil EKY, tıp, güvenlik, ulaşım vb. diğer endüstri dallarında da çok geniş kullanım alanı bulmuştur (Terzioğlu, 2007, 107).

Üçüncü nesil EKY, uçuş emniyetini belirleyen örgüt kültürü gibi faktörleri içeren, her bir ekip üyesinin içinde bulunduğu sistemlerin özelliklerini ele alan yeni bir bakış açısı kazandırmıştır. Teknik becerilerin yanında teknik olmayan becerilere odaklanılmıştır. İnsan faktörü ile ilgili konuların tanınması ve değerlendirilmesi için bilişsel beceri, tutum ve davranışlar üzerinde durulmuştur. Havacılığın bir ekip işi olduğunun anlaşılmasıyla uçuş ekipleri için devam eden eğitimler kabin ekipleri, uçak bakım ekipleri ve uçuş harekât uzmanlarına da verilmeye başlanılarak uygulama alanı genişletilmiştir (Helmreich, Merritt, Wilhelm, 1999, 3; Sales ve diğ., 2001, 642).

Dördüncü nesil EKY, entegrasyon ve prosedürizasyon süreci olup, üçüncü nesilde üzerinde durulan sistem bileşenlerinin bütüncül bir bakış açısı ile ele alınması hedeflenmiştir. Organizasyonel sinerji gündeme gelmiştir. FAA tarafından başlatılan İleri Yeterlilik Programı (Advanced Qualification Program-AQP) doğrultusunda havayolu şirketlerine eğitim ihtiyaç analizi yaparak kendi ihtiyaçlarına uygun EKY ve uygulamalarına yönelik LOFT geliştirmesine izin verilmiştir. Eğitimin her alanında insan faktörleri konularını ele alan modüller geliştirilmiştir. Eğitimler ve içerikleri belirli kural ve uygulamalara bağlanarak standartlar oluşturulmuş ve sertifikalandırılmıştır. EKY eğitimlerinin değerlendirilmesi gerekli hâle gelmiş ve havayolları tarafından hedef davranışları içeren davranışsal belirteçleri/göstergeleri içeren kontrol listeleri geliştirilmiştir (Helmreich, Merritt, Wilhelm, 1999, 3-4; Ford, 2010, 11; Sales ve diğ., 2001, 643).

İnsanın olduğu her yerde hatanın kaçınılmaz olduğu gerçeğinden yola çıkılarak EKY beşinci nesilde hata yönetimi olarak ele alınmış, hatayı yönetmek ve hatayı normalleştirmek için stratejiler geliştirilmesi amaçlanmıştır. EKY'yi en iyi şekilde uygulamak için kültürel bağlamların (ulusal, örgütsel ve profesyonel kültür) önemi ortaya çıkmıştır (Helmreich, 1998; Helmreich ve diğ., 2001). Helmreich, Merritt ve Wilhelm (1999) tarafından beş nesilde incelenen EKY, Continental Havayolları kaptanlarından Bruce Tesmer ve Don Gunther öncülüğünde altıncı nesil olarak gelişime devam etmiştir. Teknik faktöre ve insan faktörüne bağlı olarak oluşan kazaların zamanla örgütsel ve sistemsel faktörlere doğru evrilmesiyle, altıncı nesilde emniyet tehditlerinin kokpit ekibinin kaynak yönetimi becerileri ile değil bütüncül bir bakış açısıyla örgütsel düzeyde yönetilmesi üzerinde durulmuştur. Böylece EKY, hata yönetiminden tehdit yönetimine doğru genişlemiştir (Helmreich, Foushee, 2010,

51). Tehdit ve Hata Yönetimi (Threat and Error Management-TEM) insan hatasını yönetmek için kullanabilecek bir dizi araçtan biri olarak görülmüştür (Helmreich, Merritt, 2010).

Günümüzdeki gelişmeler doğrultusunda yedinci nesil kaynak yönetimi, havacılık sektörü dışında da örgütsel düzeyde pozitif emniyet kültürü oluşturulmasına yönelik Şirket Ekip Kaynak Yönetimi (Company Crew Resource Management), Örgütsel Kaynak Yönetimi (Organizational Resource Management) olarak devam etmektedir (Helmreich, Anca, Kanki, 2010, 498). Örgütsel emniyet anlayışını geliştirmek ve güçlendirmek için yapılan faaliyetlerin bütünü olarak görülen yedinci nesil EKY, havacılık dışındaki alanlarda da kullanılan bir yönetim sistemi olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.2.2. Tehdit ve Hata Yönetimi

EKY her biri kendine özgü özelliklere sahip beş nesilde gelişmiştir. Gelişimine altıncı ve yedinci nesil olarak devam etmiştir. İlk nesillerde liderlik, iletişim ve kişiler arası beceriler gibi sosyal psikoloji ve grup dinamikleri alanına yönenilmiş ve insanların birlikte nasıl çalışabileceği üzerinde durulmuştur. Beşinci nesilden itibaren EKY TEM'e dönüşmüş, insan hatasını yönetmek için kullanabilecek bir dizi araçtan biri olarak görülmüştür. Tehdit (threat), hata (error) ve istenmeyen durumdan (Undesired Aircraft State-UAS) oluşan TEM konseptinde amaç, sadece hatanın önlenmesi değil aynı zamanda oluşmadan tespit edilmesi ve sonuçlarının hafifletilmesidir. EKY ile TEM stratejilerinin etkin kullanılmasıyla uçuş emniyetini artırmak amaçlanmıştır (ICAO, 1998, 1-5-27). Yıllar içinde gelişen TEM bugün havacılık endüstrisinde uçuş emniyetini iyileştirmenin temel yöntemi olarak kabul edilmiştir. TEM ayrıca hava kazalarının araştırılmasında EKY ile ilgili davranışların analizi için değerli bir çerçeve olduğunu kanıtlamıştır.

"*Ekip, yapması gerekeni yapmış olsaydı kaza engelleyebilir miydi?*" "*Ekip, neden fark etmemiş?*" "*Profesyonel olarak eğitilmiş bir ekip nasıl böyle bir hata yapar?*" soruları kaza ve olayların ardından ortaya çıkan en kaçınılmaz, en can alıcı sorulardır. Bu sorulara iki farklı bakış açısı ile cevap verilebilir. Geleneksel bir bakış açısı, ekibin beceri eksikliği nedeniyle operasyonun kısıtlarını karşılayamaması ve durumu yönetememesidir. TEM bakış açısı ise uçuş operasyonunun doğası gereği tehdit ve hataların her zaman varolacağıdır. Hatanın insan davranışının normal bir

bileşeni olarak bir "neden" değil, kaza ve olayların oluşmasında sorunları gösteren bir "işaret" olduğudur. TEM'in temeli tehditlerin ve hataların yapılacağı kabulüdür. Bu nedenle TEM tehdit ve hataları ortadan kaldırmak için bir girişim değildir ancak bunların yönetimi ile ilgilidir (CAA, 2014, 12).

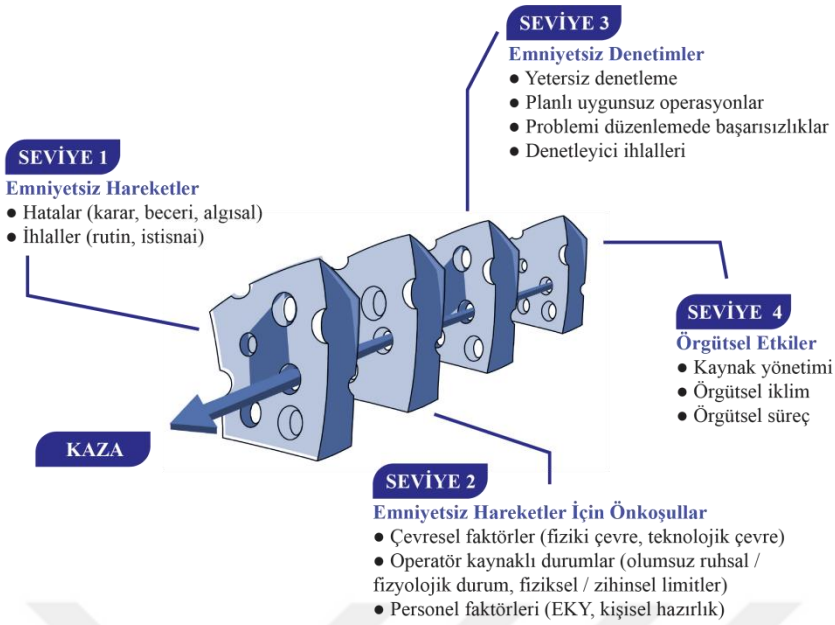
Tehdit, bir uçuş görevinin emniyetli olarak yapılabilmesine zarar verme potansiyeline sahip, tehlike oluşturma ihtimali olan ve uçuş ekibinin farkında olması gereken her türlü durumdur. Tehditler öngörülebilir veya görülmeyebilir. Tehdit tanımlama tehdit yönetiminin anahtarıdır. Tehditler çevresel veya organizasyonel olabilir. ***Tehlike***, tehditlerin ortaya çıkardığı yaralanmaya, hasara, kayıba neden olan olay, nesne, koşul ya da faaliyettir (Merritt, Klinect, 2006). ***Hata***, doğru yapılmayan herhangi bir eylemdir. İnsan performansının ve karmaşık sistemlerin işlevinin doğal sınırlarının kaçınılmaz bir sonucudur (Reason, 1997, 71). Havayolu işletmelerinin hedefi tüm operasyonları "sıfır hata" ile gerçekleştirmek olsa da gerçek çalışma koşullarında, emniyet, güvenlik ve hizmetin (üretimin) aynı anda gerçekleştiği durumda sıfır hataya ulaşılabilmek çok da mümkün ve gerçekçi gözükmemektedir (SHGM, 2012, 1). ***UAS*** ise, bir hava aracının kokpit ekibinin etkisiz bir tehdit ve/ya hata yönetiminden kaynaklanan konumu, tutumu ve durumudur. İnişe yaklaşma esnasında hava trafik kontrol hız kıstlamalarını aşmak, stabilize yaklaşma kriterlerini karşılamamak, yanlış yük denge hesabı istenmeyen durumlara örnek olarak verilebilir. İstenmeyen durumlar etkili bir şekilde yönetilemezse kaza/kırıma neden olabilir (Merritt, Klinect, 2006; THY, 2018, 68).

TEM'in temelini Reason'un Kaza Sebep Modeli/İsviçre Peyniri (Swiss Cheese) Modeli oluşturur. Örgütlenmeden kaynaklanan kaza kavramının endüstri çapında kabulü olarak görülen bu model, havacılığın (veya başka bir üretim sisteminin) nasıl başarılı şekilde çalıştığı veya hataya yöneldiğinin anlaşılması için bir araçtır. Ayrıca kaza incelemelerinde araştırmacıları olayların nedensel dizisi içindeki örtük faktörleri belirlemeye zorlayan bir modeldir. Modele göre kazalar, bir dizi etkenin (örgütsel, çevresel, insan faktörü vb.) bir araya gelmesi ile oluşur. Havacılık gibi karmaşık sistemler derinlemesine savunma katmanları ile son derece iyi savunulduğundan bu etkenlerden her biri kendi başına sistemin savunmasını aşmaya yeterli değildir. Tüm kazalar hem etkin (aktif) hem de örtük (gizli) koşulların kombinasyonundan oluşur. Etkin koşullar olumsuz etkileri derhal görülen hatalar ve ihlâlleri içeren eylemler ve eylemsizliklerdir. Örtük koşullar sistemde hâlihazırda var

olan, tetikleyici koşullar nedeniyle görünür hale gelen koşullardır. Örtük koşullar tehlike tanımlaması ve emniyet riski yönetimi olarak gruplanır, sistemin savunması aşıldıktan sonra ortaya çıkar ve sistemin savunmasını aşma potansiyeline tamamen sahiptir (SHGM, 2011, 2-6). Etkin koşullar emniyet sorunlarının nedeni değil sadece belirtisidir. Bu perspektifin amacı bireylerin neden olduğu etkin faktörlerin en aza indirilmesine yönelik çabalardan çok, örtük koşulların sistem çapında kök nedenlerini tanımlayan ve ortadan kaldıran stratejilerin oluşturulmasıdır.

Reason (1990), örgütsel etki, emniyetsiz denetim ve emniyetsiz davranışlar seviyelerini örtük koşullar; emniyetsiz hareketleri ise etkin koşul olarak tanımlanmıştır. Reason'a göre örgüt, kazanın önlenmesinde en üst savunma seviyesidir. Yönetim etkin koşulların ötesinde örgüt içinde her düzeydeki örtük koşullara odaklanmalıdır. Örgüt öncü olayların fark edildiği ve anında düzeltildiği bir kültür yardımıyla bir savunma sistemi yaratmalıdır. Hiçbir savunma katmanı her zaman mükemmmel değildir, her birinde İsveç peynirinde olduğu gibi zayıf ve eksik yönler, "delikler" vardır. Emniyet kültürü ile sistem katmanlarındaki deliklerin sayısı ve büyüklüğü azaltılarak sistemin tümünün delinip kazanın meydana gelmesi önlenebilir. Herhangi bir hata sistemin birkaç katmanından geçse dahi diğer bir katmana takıldığı anda kaza önlenmiş olur.

Birçok yönden Reason'un İsviçre Peyniri Modeli, kaza nedenselliğinin ortak görüşlerinde devrim yaratmıştır. Ancak günlük operasyonlar bağlamında nasıl uygulanacağına dair birkaç ayrıntı içermesine rağmen "peynirdeki delikler"in gerçekte ne olduğunu tanımlamamıştır (Martinussen, Hunter, 2017, 185). Shappell ve Wiegman (2000) kaza meydana gelmeden tespit edilebilmesi ya da düzeltilebilmesi için peynirdeki deliklerinin ne olduğunun bilinmesi gerektiğini savunmuştur. İnsan Faktörleri Analiz ve Sınıflandırma Sistemi'ni (Human Factors Analysis and Classification System- HFACS) kullanarak peynirdeki delikleri tarif etmişlerdir.



Şekil 9: HFACS Kaza Sebep Modeli

Reason, James. **Human error.** Cambridge University Press, 1990 ve Shappell, Scoot. A., Wiegmann, Douglas A. **The human factors analysis and classification** system-HFACS. (2000): 1-15' den uyarlandı.

Modelde yer alan dört seviye, Reason modelindeki dört seviyeyi temel alır. Birinci seviye emniyetsiz hareketler, ikinci seviye emniyetsiz hareketler için ön koşullar, üçüncü seviye emniyetsiz denetimler, döndüncü seviye örgütsel etkilerden oluşmaktadır. Her bir seviye kaza ve olayların kök nedenlerine ulaşabilmek için alt kategorilere ayrılmıştır (Şekil 9). HFACS çerçevesi, kazalara ilişkin insan faktörleri sorunlarını araştırmak için kaza verilerini sistematik olarak analiz etmek, araştırmalara yön verecek yeni yöntem ve teknikler geliştirmek için kullanılmaktadır (Shappell, Wiegmann, 2000, 14).

3.2.3. EKY-TEM Etkileşimi

EKY ekiplerin kaynakları nasıl yönettiğini, TEM ise ekiplerin operasyonel tehdit ve hataları nasıl yönettiğini vurgulamaktadır. Beklenen veya beklenmedik bir risk fark edildiğinde tehdidin etkilerini değerlendirmek, bir hareket tarzı belirlemek ve hatadan kaçınmak için EKY becerilerinin kullanılması önemli bir savunma katmanıdır. Bu savunma katmanı üç aşamadan oluşmaktadır. Birincisi, hatalardan kaçınmaktır. Hatalardan kaçınmak için SOP'lere bağlı kalmak, yerleşik olan koruyucu mekanizmaları ve araçları kullanmak çok önemlidir. İkincisi hatayı

engellemektir. Hataları kümülatif veya sonuçsal hâle gelmeden öngörmek ve düzeltmektir. Etkili izleme (monitoring), çapraz kontrol, kontrol listeleri kullanmak vb. bu aşamanın etkisini arttırır. Üçüncüsü kaçınılamayan hataların etkisinin hareket tarzı değiştirilerek hafifletilmesidir. Tüm savunma katmanlarının geçilmesi olay/kaza gibi istenmeyen durumları beraberinde getirir. Bu nedenle uçuş emniyeti için birey, ekip ve örgüt düzeyinde EKY becerilerinin kullanılması çok önemlidir (Helmreich, Merritt, Wilhelm, 1999, 7-9)

Tehdit tanıma ve hatadan kaçınma durum farkındalığı ile ilişkilidir ve ekip düzeyinde durumsal farkındalık proaktif bir yaklaşımı temsil eder (Helmreich ve diğ., 2001, 2). Durum farkındalığı başta olmak üzere, paylaşılan durumsal farkındalık, iletişim, takım çalışması ve destek, liderlik, etkili iş yükü yönetimi, görev yönetimi, karar verme, otomasyon yönetimi hatadan kaçınmanın bileşenleri ve en iyi uygulamalar olarak tanımlanmıştır. Her biri bir uçuş operasyonunu emniyetli bir şekilde yönetmek için teknik becerilerin yanı sıra gerekli olan bilişsel ve kişiler arası (sosyal) becerileri yani EKY becerilerini temsil etmektedir. Bu durumda bir ekibin TEM performansı büyük ölçüde EKY performansına bağlıdır. EKY aynı zamanda TEM hedeflerine (hatadan kaçınma, tehdit yönetimi, hata yönetimi ve istenmeyen durumların yönetimi) ulaşmak için bir eğitim aracıdır (THY, 2018, 59; ICAO, 1998, 2-2-8).

Tehdit ve hatalar ekipler için sistemin ve SOP'lerin yüklediği rol ve sorumlulukların ötesine geçen bir durum yaratmaktadır. Karşılaşılan bazı tehditler, öğretilen, öğrenilen, tecrübe edilen tüm tehditlerden farklı olabilir. Kritik değişiklikleri fark etmek, sınırlı olan kaynak ve zamanı mevcut koşullara uyarlayarak yönetmek zihinsel esneklik/dayanıklılık (*resilience*) gerektirir. TEM'e göre, her tehdit acil bir durum yaratabilir ve acil durumun yönetilmesinde ekip çalışması, karar verme ve liderlik becerileri gibi EKY becerileri ön plana çıkmaktadır. EKY becerilerini hem rutin hem de değişen koşullarda etkili olarak uygulayabilmek ekiplerin dayanıklılık başarısıdır (Dekker, Lundstrom, 2006). EASA tarafından uçuş ekipleri için dayanıklılık, aksaklıkları tanıma, absorbe etme ve bunlara uyum sağlama olarak tanımlanmıştır. Bir başka tanıma göre dayanıklılık, "olağan dışı durumlarda, zorluklara karşı iç ve dış kaynakları başarıyla kullanarak uyum sağlama yetkinliği"dir (Waters, Sroufe, 1983). Dayanıklılık etkili TEM performansı gerektirdiğinden, etkili performansa sahip ekipler tehditleri ve değişen koşulları öngörebilir ve dirençli olabilirler (EASA, 2016).

3.2.4. Ekip Kaynak Yönetimi ve Kültür İlişkisi

Kültür, zihnin ortaklaşa programlanmasıdır, insan topluluklarını birbirinden ayıran zihinsel yazılımdır (SHGM, 2011, 2-23). Bir grup insan tarafından kabul edilmiş ortak değerler ve yargılar dizisidir. Bu değerler ve yargılar dizisi neyin iyi/kötü, doğru/yanlış, kabul edilebilir/edilemez olduğunu belirleyerek tutum ve davranışları etkilemekte ve belirlemektedir. Gözle görülür birey davranışı çoğu zaman çok daha derindeki değer, yargı ya da inaçların etkisi altındadır. Kültür insan doğasının kaçınılmaz olarak ortaya çıkardığı karışıklığı engelleyerek sosyal bir düzen sağlar. Bu düzen insanlar arasındaki tüm etkileşimlerin çerçevesini tanımlar (Erkenekli, 2014, 565-566). Örgütler, kültürel etkenlerden bağımsız değildir. Örgüt performansı her seviyede (ulusal, örgüt ve profesyonel) kültürel etkilere açıktır (SHGM, 2011, 2-24).

EKY'nin gelişim sürecinde üçüncü nesilden itibaren kültürün önemi üzerinde durulmaya başlanmış, beşinci nesilde kültürün ulusal, örgütsel ve profesyonel bağlamda etkilerine odaklanılmıştır.

Ulusal kültür, ulusal mirasın ortak bileşenlerini temsil eder. Bunlar davranışsal normları, tutumları ve değerleri içerir (Helmreich, 1999, 2). Ulusları birbirinden ayırt eden karakteristik özellikleri ve değerleri ortaya koyar. Ulusal kültür birey davranışlarını birçok açıdan etkiler ve diğer kültürleri nasıl gördüklerini belirleyen bilişsel çerçevelerini şekillendirir (Erkenekli, 2014, 586). Örneğin, farklı uluslardan insanlar otoriteye tepkileri, bireyselliklerini nasıl ifade ettikleri, belirsizlik ile nasıl başa çıktıkları bakımından birbirlerinden farklıdır. Kültürel farklılıklar pilotların iş yapma şeklini değiştirdiğinden uçuş emniyeti açısından ele alınması gereken bir konu olarak görülmüştür (Helmreich, Merritt, 1998; Helmreich ve diğ., 2001; Merritt, Helmreich, 1996). Kokpit tüm uluslardan pilotların bir araya geldiği serbest bir kültür alanıdır. Her ne kadar pilotluk mesleği ile ilişkili güçlü bir profesyonel kültür olsa da pilotların davranış ve tutumlarını şekillendiren öncelikle ulusal kültürdür (Helmreich, 1999, 2). Hofstede'nin (1980, 1991) dört boyutlu kültür modeli, ulusal kültürün kokpit üzerindeki etkilerini incelemek için faydalı bir başlangıç noktası olarak kullanılmıştır (Helmreich ve diğ., 2001, 5).

Hofstede 1967-1973 yılları arasında çok uluslu Amerikan şirketi IBM'in faaliyete bulunduğu Türkiye'nin de içinde bulunduğu kırktan fazla ülkeyi kapsayan farklı

statülere sahip çalışanın katılımıyla yürüttüğü alan çalışması sonucunda, çalışanlar arasındaki işle ilgili değer ve tutum farklılığının yaş, cinsiyet veya meslekten kaynaklanmadığını, tek kaynağın ulusal kültür farklılıkları olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca bu değerlerin zamanla değişmediği de vurgulanmaktadır. Farklı ülkelerde yaşayan çalışanların dünyayı algılama ve yorumlama biçimlerindeki farklılıklardan hareketle dört temel kültür boyutu tanımlamıştır: Bireyselcilik/toplumsalcılık, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erilik/dişilik. Araştırmaların genişletilmesiyle bu boyutlara zaman oryantasyonu, heveslilik/kısıtlılık ve güvenli davranış (*assertiveness*) boyutları eklenmiştir. Bireyselcilik ve toplumsalcılık, birey kimliğinin ya da grup değerlerinin öne çıkması; güç mesafesi, bireylerin toplum içindeki gücün eşitsiz dağılımını ne derecede kabul ettiği; belirsizlikten kaçma, toplumun belirsizlik ve bilinmeyenleri kabullenme derecesi; erillik/dişillik, toplumda eril (başarı, performans, para, rekabet gibi) ya da dişil (yaşam kalitesi, sevgi, şevkat, dayanışma gibi) değerlerden hangisinin daha baskın olduğunu; zaman yönelimi, toplumun pragmatik gelecek veya gelenekçi geçmişe odaklanmasını; heveslilik/kıstlılık, bir topluluğun üyelerinin heveslerini ne kadar kontrol altında tutabildiklerini ifade eder (Erkenekli, 2014, 576). Güvenli davranış, Hofstede'nin kültürü açıklamaya yönelik boyutlarına eklenmiş en son boyuttur. Fikir birliğine ulaşmak için iletişime ağırlık verme ile karakterize edilir. Anlaşmaya varma, müzakere ve duyarlılık, çatışma çözüm yollarıdır. Güvenli davranış, bilgi ve kaynakların paylaşımı teşvik eder, çalışanların katılımını arttırır (Erkmen, 2019, 29).

Ulusal kültür ve EKY arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalarda kokpitteki ekip etkileşimiyle kavramsal olarak ilişkili olduğu kanıtlanan (Helmreich ve diğ., 2001) güç mesafesi, bireycilik/toplumsalcılık ve belirsizlikten kaçınma boyutları üzerinde durulmuştur. Bu çalışmalarda Helmreich (1984) tarafından tasarlanan, temeli Hofstede'nin çok boyutlu kültür kavramsallaştırmasına dayanan Kokpit Yönetimi Tutum Anketi (Cockpit Management Attitudes Questionnaire-CMAQ) ve bu anketten geliştirilen (Helmreich, Merritt, 1998) Uçuş Yönetimi Tutumları Anketi (Flight Management Attitudes Questionnaire-FMAQ) kullanılmıştır. Örneğin, Hofstede'nin çalışması doğultusunda Merritt (1996) tarafından 15 ülkede 22 havayolunda 8000'den fazla ticari erkek pilotun katılımı ile yapılan çalışmada pilotların işle ilgili tutumlarının ve evrensel değerlerinin ulusal kültürden ne ölçüde

etkilendiği araştırılmıştır. En güçlü kültürel farklılıklar güç mesafesi (komuta) boyutunda, kurallar ve düzen olarak adlandırılan belirsizlikten kaçma boyutunda gözlemlenmiştir. Ulusal kültürün pilotların performansı üzerinde güçlü bir etkisi olduğu ve EKY eğitimlerinin ve uluslararası regülasyonların bu farklılıkları yansıtması gerektiği sonucuna varılmıştır.

Ulusal kültür ile EKY arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmalarda tespit edilen farklılıklar şöyle özetlenebilir: Bireyciliğin ve düşük güç mesafesinin baskın olduğu kokpit ortamında daha az hiyerarşik mesafe, daha etkin ve çift yönlü iletişim mevcuttur. Ayrıca sorumlu kaptanın diğer ekip üyelerinin kendi kararlarını sorgulamalarından, bazı durumlarda ikinci pilotun uçağın kontrolünü elinde bulundurmasından rahatsız olmadıkları, başarılı bir kokpit yönetiminin sadece uçuş tecrübesiyle ilgili olmadığını kabul ettikleri görülmektedir. Eril kültürel değerlerin hâkim olduğu kokpitte insan hatalarına karşı tolerans oldukça zayıftır. Dişil kültürel değerler baskın olduğunda, sorumlu kaptanın ekibin diğer üyelerinin haklarına daha fazla saygı göstermesi söz konusudur. Belirsizlikten kaçınma yüksek olduğunda, havacılıkta çok önem arz eden zamana riayet, SOP'lere uyum ve kontrol listesi maddelerine bağlılık yüksektir. Buna karşın belirsizlikten kaçınma düşük olduğunda kokpit ekibinin normal ve acil durumlarda rahat ve esnek davrandığı, kural ve prosedürlere tam riayet etmeyebilecekleri ve sonuçta potansiyel hata oranında artış olabileceği düşünülmektedir (Helmreich, Merritt, 1998; Merritt, Helmreich, 1996)

Türkiye'de sivil havayolu işletmelerinde EKY uygulamaları (kurallara uyum, iletişim, liderlik, stres ve yorgunluk) ile toplumsal ve örgütsel kültür arasındaki ilişkinin anlaşılmasına yönelik benzer bir çalışma Mengenci (2010) tarafından yapılmıştır. Sorumlu kaptan, yardımcı pilot, kabin amiri, kabin memuru, idari işler personeli ve analistlerin katılımı ile gerçekleştirilen araştırmada Helmreich ve Merritt (1998)'in çalışmasının tersine ulusal kültür ile EKY arasındaki ilişkinin desteklenmediği yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Ancak örgüt kültürü ile EKY boyutları arasında istatiksel ilişkiler görülmüştür. Bu durum, örgüt kültürünün kokpit içindeki tutum ve davranışları belirlemede etkisinin daha fazla olduğunu göstermektedir (Mengenci, 2010, 89-90).

Hofstede tarafından Türk kültürünün yüksek güç mesafesi, düşük bireycilik, yüksek belirsizlikten kaçınma ve dişil özellikler taşıdığı belirlenmiştir. Hofstede'nin çalışmalarından yola çıkarak Şekerli (2006) tarafından EKY ve kültürel farklılıklar

üzerine yapılan araştırmada Türk pilotlarının yüksek güç mesafesi, yüksek belirsizlikten kaçınma ve Türk kültüründen farklı olarak bireyci özelliklere sahip olduğu tespit edilmiş, erillik/dişillik boyutunda ise anlamlı veriye ulaşılamamıştır (Şekerli, 2006, 179-181).

EKY'nin gelişim sürecindeki bir diğer etken ***örgüt kültürü***dür. İnsanlardan oluşan gruplar olarak örgütler kültürel etkenlerden bağımsız değildir. Örgüt kültürü bir örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ortak inanç ve değerler sistemidir (Schein, 1990). EKY'nin hedefi birey, ekip ve örgüt düzeyinde tutum ve davranış değişikliği yaratarak insan kaynaklı hataları azaltmak ve örgütsel düzeyde uçuş emniyetini sağlamaktır. Tutum ve davranışlar, inanç ve değerler sisteminin çıktılarıdır. Dolayısıyla EKY'nin çıkış noktası paylaşılan ortak inanç ve değerlerdir. Örgütsel düzeyde emniyetin sağlanması tüm çalışanlar tarafından içselleştirilmiş bir emniyet kültürü ile mümkündür. Bu da ancak örgütsel değer ve inançları kabullenmeyi ve içselleştirmeyi ifade eden örgüte bağlılık ve örgütle özdeşleşme ile mümkündür. Örgütsel bağlılık ve özdeşleşme iş ile ilgili tutumlardır ve örgüt kültürünün sonucudur (Schermerhorn ve diğ., 2011, 70-72). EKY'nin başarılı olması birey ve ekip düzeyinden öte örgütsel düzeyde kabul görmesi ile mümkündür. EKY açısından üzerinde durulan iletişim, ekip çalışması, liderlik, kural ve talimatlara uyum, stres gibi konular örgüt kültüründen etkilenir (Mengenci, 2010, 45-49).

Örgüt performansı ulusal, örgütsel ve profesyonel seviyede kültürel etkilere açıktır. Örgüt ulusal ve profesyonel kültürlerin etkisinin modülatörü olarak görülmektedir. Örgütlerin sorumluluğu her seviyede kültürel etkilerin negatif bileşenlerini en aza indirgemek ve pozitif bileşenlerini ön plana çıkarmaktır (Helmreich ve diğ., 2001, 3).

EKY ile ilişkilendirilen son etken ***profesyonel*** diğer bir deyişle ***meslek kültürü***dür. Profesyonel kültür belirli profesyonel grupların karakteristiklerini ve değer sistemlerinin farklarını ortaya koyar. Profesyoneller meslektaşları ile uyumlu değer sistemlerini kabul etme ve benzer davranış şekilleri geliştirme eğilimi gösterirler, genellikle meslekleri ile gurur duyarlar. Diğer yandan kişisel dokunulmazlıklarına, sorunlarının performanslarını etkileyemeyeceğine veya stresli durumlarda hata yapmayacaklarına dair bir his geliştirmelerine neden olan değer sistemlerini de kabul edebilirler (SHGM, 2011, 2-25).

Pilotların işleri ve kişisel yetenekleri hakkındaki tutumları sistematik olarak değerlendirildiğinde, "pilot kültürü"nün yirmi ülkede 15 binden fazla pilot arasında büyük tutarlılık gösterdiği görülmüştür (Helmreich, Merritt, 1998). Pilot kültürü olumlu açıdan bakıldığında işin tüm yönlerine hâkim olma, ulaşılabilir bir ekip üyesi olma ve mesleği ile gurur duyma motivasyonu sağlayabilir. Olumsuz açıdan bakıldığında, kişisel dokunulmazlık hissi EKY uygulamalarının hataya karşı kullanılmamasına neden olur, bu durum da kaza olasılığını arttırır (Helmreich ve diğ., 2001, 4).

3.3. Ekip Kaynak Yönetimi Becerileri

3.3.1. EKY Becerilerinin Belirlenmesi Çalışmaları

EKY bir uçağı uçurmak ve yönetmek için gerekli teknik bilgi ve becerilerle değil, organize bir havacılık sistemi içinde uçuş operasyonunu yönetmek için gereken bilişsel ve kişiler arası beceriler (teknik olmayan beceriler) ile ilgilidir. Bu bağlamda bilişsel beceriler durumsal farkındalık kazanmak ve sürdürmek, problemleri çözmek ve karar almak için kullanılan zihinsel süreçler olarak tanımlanır. Kişiler arası beceriler iletişim ve ekip çalışmasıyla ilişkili bir dizi davranışsal faaliyet olarak kabul edilir. Bilişsel ve kişiler arası beceriler çoğunlukla davranışları, özellikle grup bağlamında meydana gelen davranışları anlamak ve yorumlamakla ilgilidir. Bu becerilerinin kazanılması deneyim, algı, biliş ve davranışı bütünsel bir bakış açısıyla birleştiren deneyimsel öğrenme metodları ile mümkündür. Flin ve Martin (2001, 114)'e göre teknik olmayan beceriler; "pilotların uçak kontrolü, sistem yönetimi ve standart operasyonel prosedürlerle direkt ilgisi olmayan kokpit içindeki *tutum ve davranışları*"dır.

EKY programları ile kazandırılmaya çalışılan bu beceriler, alt kültürler arasında mevcut engellerin ortadan kaldırılmasına ve farklı perspektiflere sahip olan çalışanların bilgi paylaşmak ve sorunları çözmek için bir ekip olarak çalışmasına yöneliktir. Daha geniş ifadeyle insan, donanım, yazılım, çevre, kültür gibi tüm kaynakların etkin ve verimli kullanarak uçuş emniyetini arttırmak ve kaza oralarını azaltmaya yöneliktir. Bu becerilerin belirlenmesine yönelik çalışmalar davranışsal belirteçlerin belirlenmesi ile başlamıştır. Davranışsal belirteçler terimi performansın belirlenmesine etki eden bir dizi davranışı ifade etmektedir. Buna yönelik ufuk açan ilk çalışma 1980'lerin sonunda "İnsan Faktörleri Araştırma Projesi"ni yürüten

Helmreich ve ekibi tarafından yapılmıştır. Kokpit ekiplerinin EKY performansı hakkında bilgi toplamak için Hat Uçuşları/Görev Simülasyonu Kontrol Listesi (Line/LOS Checklist-LLC) geliştirilmiştir. Kontrol listesinde yer alan davranışsal belirteçler kokpit yönetiminde pilot tutumlarının neden olduğu kaza ve olayların analizlerinden belirlenmiştir. Bu kontrol listesi yaygın olarak alıntılanmış ve birçok havayolunun davranışsal değerlendirme sisteminin temeli olarak kullanılmıştır. LLC sistemi yıllar boyunca yapılan gözlemsel araştırmalar temelinde iyileştirilmiştir. Ekip performansını incelemeye yönelik LLC sistemi ile EKY becerileri; ekip yönetimi ve iletişimi, durum muhakemesi ve karar verme, otomasyon yönetimi, özel durumlar, teknik yeterlilik, genel ekip performansı olmak üzere altı boyutta ele alınmıştır (Flin, Martin, 2001, 96-99; O'Connor ve diğ., 2002b, 264-265).

LLC sistemi daha sonra Uçuş Operasyonu Emniyet Denetimleri (Line Operational Safety Audits-LOSA) mevcut sürümüne entegre edilerek Teksas Üniversitesi (UT) sistemi oluşturulmuştur. EKY, LOSA'nın önemli bir birleşimidir. LOSA ekiplerin görev performansı ve EKY uygulamaları dahil olmak üzere gerçek zamanlı davranışları değil, aynı zamanda yapılan veya yönetilen davranış ve sonuçların bağlamını ve yönetilen veya yanlış yönetilen hataları/tehditleri de yakalamak için uzman gözlemciler ile uçuşlarda yapılan denetimlerdir (Helmreich ve Foushee, 2010, 52). LOFT uçuşlarında yapılan gözlemler sonucu EKY becerileri; bilgilendirmelerin uygunluğu, bilgi paylaşımı, görevlendirme, karşılıklı gözlem ve kontrol, iş yükü yönetimi, beklenmeyen olayların yönetilmesi, ihtiyatlı olma (uyanıklık), otomasyonun yönetilmesi, durum değerlendirilmesi, aktif sorgulama, atılganlık, iletişim, liderlik olmak üzere toplam on üç kategoride belirlenmiştir. Bu çalışma NOTEHCS (Non Technical skills-Teknik Olmayan Beceriler)'in geliştirilmesine yol açmıştır (CAA, 2014, 180-181).

Fowlkes ve diğerleri (1994) tarafından geliştirilen TARGET (Targeted Accebtable Responses to Generated Events or Tasks) bir dizi kritik ekip iş birliği davranışına dayanan EKY becerilerini; görev analizi, uyarlanabilirlik ve esneklik, liderlik, karar verme, atılganlık, durum bilinci ve iletişim olarak yedi kategoride belirlemiştir. Bireysel performanstan ziyade ekip performansına odaklanmıştır.

Means, Flin ve O'Connor (2001) literatürdeki EKY becerilerinin belirlenmesine ve değerlendirmesine yönelik yapılan çalışmaları inceleyerek EKY becerilerini; iletişim,

takım çalışması, durumsal farkındalık, karar verme, liderlik ve kişisel sınırlamalar olarak altı kategoride ele almıştır.

Sales ve diğerleri (2006a, 8) potansiyel EKY becerilerini iletişim, bilgilendirme, yedekleme (destekleme) davranışı, iş yükü yönetimi, takım liderliği, karar verme, görev atılganlığı, esneklik, paylaşılmış durumsal farkındalık olarak derlemiştir.

Kabin ekibi için davranışsal belirteçlerin geliştirilmesi üzerine çok az araştırma mevcuttur. Ancak bu durum düzenleyici otoritelerin kabin ekiplerinin EKY ve emniyete yönelik davranışlarının değerlendirilmesini talep ettiği için değişmektedir. Kabin ekiplerine yönelik ilk çalışma "beklenen emniyet davranışları" adı altında Simpson, Owens ve Edkins (2004) tarafından yapılmıştır. Davranış belirteçlerinin geliştirilmesi kabin ekibi için LOSA tipi değerlendirmelerin uygulanmasında ilk adım olarak görülmüştür. Qantas Havayolları'nda, kritik karar verme protokolü kullanarak sinyor kabin amirleri ve kabin servis yöneticileri ile yapılan seksen görüşme sonucunda EKY becerileri; yolcu yönetimi, ekip yönetimi, kabin emniyeti, durumsal farkındalık, operasyonel anlayış, müzakere ve etkileme becerileri, bilgi ve kaynak yönetimi olarak yedi kategoride incelenmiştir. Bu çalışma kabin ekibi için LOSA tipi değerlendirmelerin uygulanmasında ilk adım olarak görülmüştür.

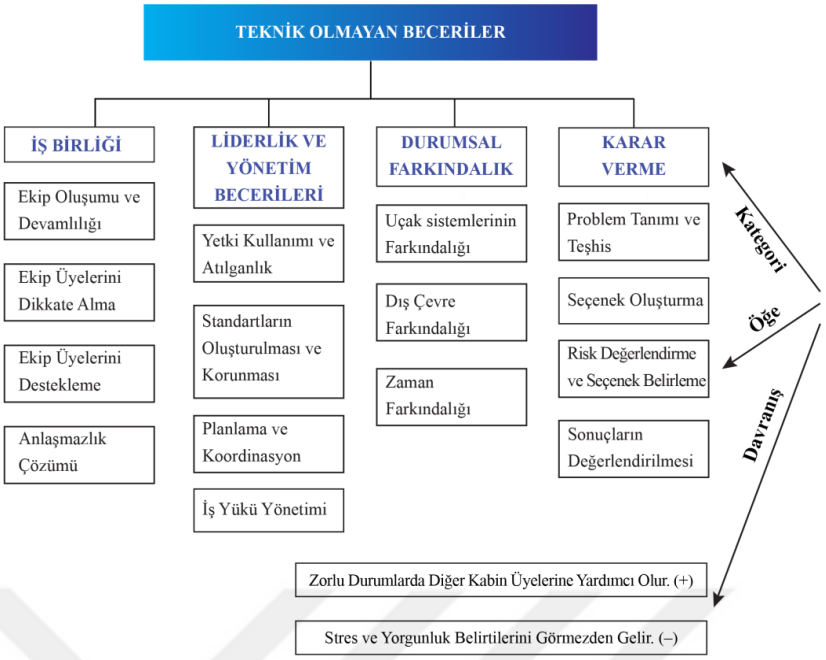
1997-1998 yıllarında Avrupa Topluluğu Ulaştırma ve Çevre Direktörlüğü ve Fransa, Hollanda, Almanya ve İngiltere sivil havacılık otoriteleri sponsorluğunda Ortak Havacılık Otoriteleri Araştırma Komitesi İnsan Faktörleri Proje Danışma Grubu tarafından NOTECHS projesi gerçekleştirilmiştir. Avrupa'daki on dört havayolundan yüz beş eğitmen pilotun katılımı ile gerçekleşen on beş deney oturumu sonucunda NOTECHS çerçevesi belirlenmiştir. Çerçevenin belirlenmesinde KLM SHAPE ve Helmreich ve ekibinin rehberliğinde hazırlanan NASA/Teksas Üniversitesi LLC (NASA/UT LLC) sistemi referans alınmıştır. EKY becerilerinin değerlendirilmesi ile ilgili otorite gerekliliklerine yanıt olarak birçok havayolu kendi sistemini geliştirmiştir. KLM SHAPE sistemi, Lufthansa "Optimum Performans için Temel Yetkinlikler" sistemi ve Alitalia PENTAPERF sistemi örnektir. Alitalia, Luftansa, British Airways gibi Avrupa'da birçok havayolu kendi sistemlerinin tasarımında temel NOTECHS çerçevesinden yararlanmıştır ya da NOTECHS versiyonlarını kullanmaktadır (O'Connor ve diğ., 2002b, 265-266; Flin ve diğ., 2003, 114). Bu çalışma kapsamında EKY becerileri, kabin ve kokpit perspektifinden birçok organizasyon ve JARTEL tarafından test edilmiş ve havacılık uzmanları tarafından

yararlı bir değerlendirme yöntemi olarak belirlenmiş (Flin, Martin, 2001) NOTECHS kapsamında değerlendirilecektir.

3.4.2. NOTECHS Kapsamında Ekip Kaynak Yönetimi Becerileri

NOTECHS kapsamında, teknik olmayan beceriler; iş birliği, liderlik ve yönetim becerileri, durumsal farkındalık ve karar verme olarak dört kategoriye ayrılmış ve her bir kategorinin davranışsal belirteçleri belirlenmiştir (O'Connor ve diğ., 2002b, 267-268). İş birliği, liderlik ve yönetim sosyal beceriler; durumsal farkındalık, karar verme bilişsel beceriler olarak değerlendirilmiştir. Sosyal beceriler doğrudan gözlenebilen, bilişsel beceriler ise doğrudan gözlenemeyen ancak gözlemlenebilir davranışlardan anlaşılan beceriler olarak değerlendirilmiştir (Flin ve diğ., 2003, 98-109). Bu becerilerin yanı sıra iletişim ve kişisel sınırlamalar kategorileri belirlenmiş ancak iletişim tüm kategorilerin tamamında bulunan bir gözlem aracı olarak görüldüğünden, kişisel sınırlamalar ise gözlemlemedeki zorluk nedeniyle konsorsiyum tarafından reddedilmiştir (O'Connor ve diğ., 2002b, 268).

NOTECHS çerçevesi, Şekil 10'da görüldüğü gibi üç seviyeden oluşan bir hiyerarşiden oluşur; kategoriler, öğeler, davranışlar. Değerlendirmeler öğe düzeyindeki bireysel davranışlara dayanarak kategori düzeyinde formüle edilir ve EKY eğitimi katılımcıları hakkında başarılı veya başarısız kararı verilir (Flin ve diğ., 2003, 100-108).



Şekil 10: NOTECHS Teknik Olmayan Beceriler

Flin, Rhona., Martin, Lynne., Goeters, Klaus-Martin., Hormann, Hans., Amalberti, Rene., Valot, Claude., Nijhuis, Herman. "Development of the NOTECHS (non-technical skills) System for Assessing Pilots' CRM Skills." **Human Factors and Aerospace Safety.** c. 3 (2003): 97-120'den uyarlandı.

3.4.2.1. Tüm EKY Becerilerinin Kilit Noktası: İletişim

Becerilerin belirlenmesi çalışmaları göstermiştir ki tüm EKY becerilerinin kilit noktası iletişimdir. İletişim sınırsız bir konudur ve insan çabası için çok önemlidir. İster yazılı, sözlü veya sözsüz ister yüz yüze veya uzaktan olsun, iletişim sosyal bilimlerin en önemli konusudur. İletişim ihtiyacımız olanı elde etmek ve hedeflere ulaşmak için pragmatik bir yaklaşımdır. İletişim becerileri hedeflere ulaşmada, başarının veya başarısızlığın belirlenmesinde önemlidir ve yüksek hedefler için iletişim etkinliği kaçınılmazdır (Kanki, 2010). İnsan hayatı söz konusu olduğundan bugünün hava sahasında faaliyet gösterebilmek yüksek maliyet ve yüksek risk içerir. Yüksek risk ancak hem örgüt hem de çalışanlar tarafından içselleşmiş bir emnniyet kültürü ile yönetilebilir. Bu da ancak ortak bir iletişim dili ile mümkündür. İletişim tüm EKY becerilerinin üzerine inşa edildiği merkezi platformdur.

Ulusal Ulaşım Emniyeti Kurulu (National Transportation Safety Board-NSTB) tarafından yapılan kaza araştırmaları iletişim ve uçuş emniyeti arasındaki bağlantıyı ortaya koyan dramatik örnekler ile doludur. 1989 yılında, British Midland

Havayolları'nın (BMA) 92 numaralı uçuşunu gerçekleştirdiği Boeing 737-400 uçağı İngiltere'de Kegworth yakınlarında düşmüştür. Kazaya kokpit ekibi ile kabin ekibi arasında iletişimin bozulması sebep olmuştur. Pilotlar hangi motorun alev aldığını anlamaya çalışırken bilgi almak için kabin ekibi ile iletişime geçmemiştir. Kabin ekibi sol motordan gelen alevleri görmesine rağmen pilotların hangi motorda yangın olduğunu bildiğini varsaymıştır. Tüm bu faktörler pilotların yanlış motoru kapatmasına ve kazanın kaçınılmaz olmasına neden olmuştur (NSTB, 2020). Bu kazaya benzer ölümcül kazalar sonucunda, iletişimin EKY becerileri için kilit bir görevi olduğu ortaya çıkmıştır.

EKY iki alt kültürü temsil eden iki alt grubun (kokpit ve kabin) arasındaki ekip çalışması ve iletişimi güçlendirmenin yolu olarak görünmüştür. Chute ve Wienner (1995) tarafından 177 kokpit ve 125 kabin ekibi ile Amerika'da iki ayrı havayolunda yapılan bir tutum araştırmasında, kokpit ve kabin ekiplerinin iki farklı kültürü temsil etmesinin farklı tutum ve algılara sebep olduğu ve bu durumun iletişim engelleri oluşturduğu tespit edilmiştir. Bu engeller; organizasyonel ayrım, gün içinde planlanan uçuş görevlerinin her bacağında ekibin değişmesi, tüm ekibin tanışması ve uçuş öncesi bilgilendirmeler için zaman eksikliği veya kısıtı, kokpit kapısının fiziksel bir ayrım oluşturması olarak belirlenmiştir.

Organizasyonel ayrım kokpit ve kabin ekiplerinin iki farklı departmana bağlı olmalarından dolayı karşılaşılan zorluklar anlamına gelmektedir. Araştırmaya katılan pilotların %63'ü ve kabin memurlarının %68'i tek bir departman altında çalışmanın operasyonel mesajların aynı anda verilmesini sağlayacağını ve iletişimde daha az hatalar oluşacağını savunmuşlardır. Gün içinde planlanan uçuşlarda sürekli ekip değişikliği olmasının iş yapma şeklinde farklılıklar yarattığını ve birbirini tanıyan ekiplerin daha az hata yaptığını belirtmişlerdir (pilotlar %78, kabin memurları %72). Bilgilendirmelerin ne sıklıkta yapıldığı sorusunda farklı algılamalar ortaya çıkmıştır.

Uçuş öncesi yapılan bilgilendirme tanışma nezaketinin ötesinde uçuşun dinamiğini belirleyen ve ekip sinerjisinin gelişmesini sağlayan en önemli iletişim araçlarından biridir. İyi bir ekip koordinasyonu için zemin hazırlar. Bilgilendirmeler uçuş operasyonunun normal gidişatını bozabilecek beklenmedik olaylar için proaktif hareket tarzı yaratacak ortak bir anlayış ve anlaşma sağlar. Zaman kısıtlılığı ve ekip değişikliği bilgilendirme yapılmasına engel teşkil etmemelidir.

Kokpit kapısı kokpit ve kabin ekibini fiziksel olarak ayıran bir engel olarak görülmüştür. Kokpit kapısı iki ekip arasında bir bariyer görevi görerek görsel referansları kaldırır, iş yüklerini her iki ekip için de görünmez kılar. Amerika'daki 11 Eylül sandırıları sonrasında alınan sıkı güvenlik önlemleri ile kokpit kapısının kilitlenmesi yüz yüze iletişimi ortadan kaldırmış ve kabin-kokpit etkileşimini değiştirmiştir. Bu durum, havayolu işletmelerinin kabin ekibine kabini etkin bir şekilde yönetmesine yardımcı olacak daha fazla araç sağlanmasını gerektirmiştir. Uçak içi iletişim araçlarının kullanımına ilişkin kurallar yeniden düzenlenmiş ve kabin ekibi eğitimlerine kural dışı yolcu yönetimi ve öz savunma teknikleri eğitimleri dahil edilmiştir.

Araştırmaların genişletilmesi ile kokpit ve kabin ekipleri arasında etkili iletişimin önündeki engeller *tarihsel, psikososyal, fiziksel, düzenleyici ve organizasyonel* olmak üzere beş faktör ile açıklanmıştır (Şekil 11). Bu faktörlerin her biri ekipler arası etkin iletişim için bir filtre görevi görmektedir. Bir iletinin hatasız iletilmesi ve doğru yorumlanması için yaygın iletişim engellerinin belirlenmesi, ortak bir dil standartının oluşturulması ve bu iletişim dilinin yaygınlaştırılması uçuş emniyetini büyük ölçüde artırabilir (Chute, Wiener, 1995, 1996)



Şekil 11: Kabin-Kokpit Bilgi Transferi Modeli

Chute, D. Rebecca. **Cabin/cockpit communication: Post 9/11.** Presentation presented at the Human Factors Group of the Royal Aeronautical Society, London, England, 2002.

Havacılık sektöründe faaliyet gösteren kuruluşlar sadece faaliyet gösterdiği ülkenin sivil havacılık otoritesine değil uluslararası birçok kuruluş ve otoriteye bağlıdır. Düzenleyici engeller kural koyucu bu otoritelerin gerekliliklerini ifade eder. Steril Kokpit Prosedürü bu gerekliliklere bir örnektir. Steril kokpit kabin ekibinin uçuş emniyeti güvenliği ve ilk yardım ile ilgili konularda belirtilen zorunlu hâller dışında,

kokpit bilgilendirme süresini de içine alacak şekilde, uçuşun kritik safhalarında kokpit ekibinin dikkatini dağıtmamak adına kokpit ekibini aramaması ve kokpite giriş yapmamasıdır (EASA, 2016). Chute ve Wiener (1996) tarafından yapılan çalışmada, steril kokpit prosedüründe kokpit ekibine bilginin ne zaman ve nasıl aktarılacağı konusunda kafa karışıklığı olduğu, kokpit ve kabin ekiplerinin uçuş ile ilgili bilgilerin önemi hakkında farklı algılara sahip olduğu saptanmıştır. Ayrıca kabin ekiplerinde bazıların kimin kokpitle iletişime geçmekten sorumlu olacağı konusunda belirsizlikler yaşadığı tespit edilmiştir. Teoride kabin amirinin bu sorumlulukla yükümlü olduğu görünse de ekip üyesi sayısının fazla olduğu geniş gövdeli uçaklarda ya da acil durumlarda iletişim hataları olabilir. Her kabin memuru bir başka kabin memurunun veya kabin amirinin bilgiyi kokpite ilettiğini varsayabilir ve bu durum iletişim de engellere neden olabilir.

Psikososyal engeller kabin ve kokpit ekipleri arasında iletişimi engelleyen yaş, cinsiyet, tutum, algı, varsayım, mesleki tecrübe, kişilik, kültür gibi birçok faktörü içermektedir. Aktaş (2011) tarafından yapılan çalışmada, pilotların EKY tutumları ile beş büyük kişilik boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve demografik değişkenlerin (yaş, statü, mesleki köken (asker/sivil), eğitim kaynakları, uçuş tecrübesi, uçtuğu uçak tipi) pilotların EKY tutumlarına etkisinde uçuş tecrübesi dışında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Uçuş tecrübesine ilişkin fark tespit edilmemesi meslek kültürünün olumlu etkisi olarak yorumlanmıştır. En anlamlı farklılığın stres, yorgunluk ve acil koşullarda bireysel performansa ilişkin tutumlarda ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Pilotlara EKY eğitimleri kapsamında stres yönetimi, öfke kontrolü, değişim yönetimi gibi kişisel özelliklerini geliştirebilecek eğitimler verilmesi tavsiye edilmiştir. Benzer bir çalışma Erdem (2019) tarafından kabin memurlarına yönelik yapılmış ve kabin ekiplerinin kişilik yapılarının uçuş emniyeti, iletişim, ekip çalışması ve stres ile başa çıkma tutumlarına etkisinde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Günümüzde, ülkemizde faaliyet gösteren havayolu işletmeleri farklı eğitim düzeyi ve yaşlara sahip, farklı alt kültürel değerleri olan Türk ve yabancı pilot ve kabin memuru istihdam etmektedirler. İstihdam süreçlerinde DLR (pilot adaylarının teknik becerileri ve psikolojik yeterliliği ölçen iki aşamalı sınav), kişilik testleri, grup mülakatları, yabancı dil yeterliliği en önemli aşamalardır. Yabancı pilot ve kabin memuru istihdamı kültürel farklılıkları ve dil yeterliliğini de ön plana çıkartmaktadır. Özellikle bilginin net ve açık bir şekilde iletilmesi gereken

acil durumlarda yabancı dil yetersizliği önemli bir iletişim engelidir. Havacılıkta ortak dil İngilizcedir ve İngilizce yeterliliği ICAO standartlarına göre belirlenir. Ana dili İngilizce olmayan ekip üyeleri arasında standart operasyonel terimler ve ifadeler kullanılması ve terminoloji iletişimi kolaylaştırır (CAA, 2011, 138). Kültürel farklılıklardan doğan engelleri ortadan kaldılmak için EKY eğitimlerinin ulusal kültürü ve kültürel farklılıkları dikkate alacak şekilde tasarlanması önemlidir.

Kegworth (1989) ve Dryden (1989) kazalarında kabin ekipleri, potansiyel teknik sorunlardan haberdar olmalarına rağmen kokpit ekibinin durumun farkında olduğunu ve çözmek için gerekli teknik bilgiye hâkim olduğunu varsaymışlardır. Bu varsayımla tespit edilen ve hayati önem arzeden teknik problemler kokpit ekibine aktarılmamıştır. Oysa havacılıkta herhangi bir varsayım uçuşun emniyeti için olası bir tehdittir. Bu kaza örneklerinden yola çıkarak, Dunbar ve diğerleri (1998) kabin ekiplerine havacılık terminolojisi ve aerodinamik konusunda eğitim vermenin gerekli olduğunu, bu eğitimlerin kabinden kokpite bilgi akışını kolaylaştıracağını ve iletişim engellerini ortadan kaldıracağını savunmuştur. Terminolojiye hâkim olmak kokpit ekibine olayların bildirilmesi konusunda kabin ekiplerine güven kazandıracaktır. Günümüzde bu eğitimler "havacılık terminolojisi" adıyla kabin ekibi temel eğitim programı kapsamındadır.

Kaza raporları incelendiğinde iletişimde tespit edilen önemli engellerden biri de uçuş emniyetini sağlamak için hakkı ve sorumluluğu olmasına rağmen, otoriteye (sorumlu kaptan) meydan okumak gibi algılandığından herhangi bir tehdit veya hata durumunda ekip üyeleri tarafından yeterince ısrarlı/atılgan davranış (assertiveness) sergilenememesidir. Örneğin, 1978 yılında United Airlines'a ait DC-8 uçağının Oregon Portland Havalimanı'na inmek üzere yaklaşırken iniş takımlarınlarında arıza meydana gelmiştir. Pilotlar sadece arızaya odaklandığından yakıtın bittiğini fark etmemiş ve uçak havalimanının yaklaşık altı mil güneydoğusuna çakılmıştır. Kazada 199 kişi hayatını kaybetmiştir. Yapılan kaza araştırmasında uçuş mühendisinin durumsal farkındalığı zayıflayan pilotları uyardığı ancak ısrarcı olmaması nedeniyle pilotların uyarıyı önemsemediği ortaya çıkmıştır (Kayten, 1993). İletişimin toplumsal boyutunda ısrarcılık kabul görmezken sivil havacılıkta ısrarcılık davranışının hayat kurtaran etkileri vardır. Israrcılık pasif veya agresif olmak ile ilgili değildir. Derhal harekete geçilmesi gereken bir durumda hemen harekete geçmeyi ifade eder. "Ekip içerisindeki astlar (genç ve tecrübesiz pilotlar) sorumlu kaptanın veya daha kıdemli

ekip üyelerinin kararlarını sorgulamamalıdır" anlayışı kokpitte hatta kabinde hiyerarşinin, güç mesafesinin sonucudur ve ısrarcılık davranışını engellemektedir. Bu anlayış, kokpit üyelerinin mesleki geçmişinin değişmesi (askeri kökenden sivile), gerek kokpitte gerekse kabinde TEM'in öneminin kavranması, EKY eğitimleri, raporlama sistemlerinin etkin kullanımı ve üst yönetim desteği ile değişmektedir.

EKY iletişimin gücünün ve etkinliğinin sağlanmasına yönelik çalışmalarda belirli başlıklar üzerinde durulmaktadır. Bu başlıklar şunlardır:

- İş birliği, Ekip Çalışması ve Koordinasyon
- Liderlik ve Yönetsel Beceriler
- Durumsal Farkındalık
- Karar Verme

3.4.2.2. İş Birliği, Ekip Çalışması ve Koordinasyon

"*Hiç birbirini tanımayan kişiler kısa zaman içinde nasıl etkili bir şekilde çalışabilen, yüksek performans gösteren uyumlu bir ekip oluşturur*?" sorusu uçuş ekipleri için teorik olarak cevabı en çok merak edilen sorulardan biridir (Helmreich ve Foushee, 2010, 18).

Uçuş ekipleri genellikle birbirlerine yabancı, geçici ekiplerdir; bilgilendirmeye kadar bir araya gelmemiş olabilir. Ekibi başarılı kılan, birlikte nasıl çalışılacağına dair ortak bir anlayış olmasıdır. Ortak bir anlayışa en büyük katkıyı SOP'ler, görev tanımları, bilgi ve kaynakları sağlayan örgüt şartları, örgüt kültürü ve EKY eğitimleri sağlar. SOP'ler işlemleri ve eylemleri kapsar, EKY eğitimleri beklenen davranış ve tutumların örgüt genelinde standartlaştırmasına yardımcı olur (CAA, 2014, 125; Robbins ve Judge, 2001, 281).

Uçuş operasyonu kokpit ve kabin ekiplerinin her gün karşılaştığı birçok gizli ve açık tehditleri içeren çok dinamik ve karmaşık bir ortamdır. Bu ortamda bireylerin performansı emniyetli bir uçuş için tek başına yeterli olmaz, sinerji gerektirir. Sinerji her bir ekip üyesinin emniyetli, güvenli ve konforlu bir uçuş operasyonu için ortaya koyduğu iş birliğidir. İş birliği ortak bir anlayış etrafında ekip olmayı, ekibi oluşturan tüm üyelerin önemsenmesini ve desteklenmesini, ekip içinde oluşabilecek çatışmaların çözümünü kapsar. Havacılık tarihinde ekip olmanın en güzel örneği 2009 yılında Newyork Hudson nehrinde yaşanmıştır. US Airways'e ait A320 tipi uçak LaGuardia Havalimanı'ndan kalkıştan hemen sonra kaz sürüsüne girmiş ve kaz

sürüsü uçağın iki motorunun da durmasına neden olmuştur. Uçağın LaGuardia'ya dönme veya en yakın havalimanı Teterboro'ya yönlendirilmesinin mümkün olmadığını öngören kaptan pilot uçağı Hudson Nehri'ne indirmiştir. Kabin ekibinin tecrübesi ve büyük çabasıyla paniksiz bir tahliye yapılmıştır. Acil durum ekiplerinin de hızlı desteği ile can kaybı yaşanmadan tüm yolcular tahliye edilmiş ve kaza bir faciaya dönüşmeden atlatılmıştır. Ulusal Taşımacılık Emniyet Kurulu (National Transportation Safety Board-NTSB) ve birçok havacılık otoritesi tarafından durum değerlendirmesi, karar verme, zaman yönetimi, tahliye esnasında kabin ekibi performansı ve ekip çalışması yönünden havacılık tarihinin en iyi örneği ve en başarılı suya tahliyesi olarak raporlanmıştır (NTSB, 2010).

3.4.2.3. Liderlik ve Yönetsel Beceriler

"*Uçuş ekibi arasında etkili ve etkisiz liderliğin doğası nedir?*" sorusu uçuş ekipleri için teorik olarak cevabı merak edilen sorulardan diğeridir (Helmreich ve Foushee, 2010, 18).

Ekip çalışmasının temel prensibi "paylaşılan hedefler"dir. Kokpit ve kabin ekipleri iki ayrı ekip gibi algılansa da amaç ortaktır; emniyetli, güvenli ve konforlu bir uçuş operasyonu gerçekleştirmektir. Bu amaç etrafında tüm ekibe liderlik eden sorumlu kaptan, kabine liderlik eden kabin amiridir. ICAO'a göre lider, fikirleri ve eylemleri ile başkalarının düşünce ve davranışlarını etkileyen kişidir. Havacılıkta liderlik ekip üyelerinin faaliyetlerini yönlendirebilme, koordine edebilme, bir ekip olarak birlikte çalışmaya teşvik edebilme, inisiyatif alabilme, çatışmaları çözme becerisidir ve ekip ilişkilerinin belirlenmesinde önemli bir role sahiptir (Terzioğlu 2018, 23). Sorumlu kaptan bir uçuşta atanan liderdir. Sorumluluk ve yetkisini FOM (Uçuş Operasyonu El Kitabı-Flight Operation Manuel) ve uluslararası düzenlemelerden alır. Kaza raporları kokpitteki otoriter liderlik tarzının kokpitte iletişimi ve ekip çalışmasını etkilediğini, hata ve tehdit durumunda diğer ekip üyelerinin ısrarcı davranış sergilemelerini engellediğini ortaya koymaktadır. Gerek kokpitte gerekse kabinde otorite seviyesini ayarlayabilen, açık iletişime önem veren, esnek ve adil olan, ekibini destekleyen, her türlü geri bildirime açık, ekip üyeleri ile durum farkındalığını paylaşan, gerektiğinde yetkisini delege eden, güven yaratan ve motive eden bir liderlik tarzı ekip kordinasyonunu artırarak ortak hedefe ulaşılmasını kolaylaştıracaktır.

İyi bir ekip koordinasyonu etkin iletişim ve liderliğin yanı sıra ekiplerin birbirlerinin görev ve iş yüklerinin farkında olmasını gerektirir. Bu farkındalık yanlış iletişimi engeller, gerçekçi olmayan beklentileri ortadan kaldırır ve en önemlisi acil durumların yönetilmesini kolaylaştırır. Her ne kadar SOP'ler kokpit ve kabin ekiplerine iş yükü yönetimi konusunda yardımcı olsa da iş yükü yönetimi, "*önceliklendirme, görev paylaşımı, bilgi yönetimi, dikkati dağıtıcı unsurlarla baş etme ve zaman yönetimi*" gerektiren karmaşık bir görevdir. Delegasyon iş yükü yönetiminde önemli bir yönetim becerisidir. Sorumlu kaptanın ikinci pilota, kabin amirinin kabin memurlarına işleri delege etmesi ekip üyelerini cesaretlendirip motivasyonlarını artıracağı gibi iş yükünün yaratttığı olumsuz etkileri de (dikkat dağınıklığı, bitkilik, stres, karar verme etkinliğinin zayıflaması vb.) azaltacak veya ortadan kaldıracaktır.

İş yüküne destek zaman yönetimini de kolaylaştıracaktır. Zaman yönetimi gerek normal operasyon sürecinde gerekse acil durum yönetiminde en önemli yönetim becerilerinden biridir. Zamanın iyi yönetilmesi normal operasyon sürecinde tarifede etkinlik, acil durumlarda ise önceliklerin belirlenmesi için çok önemlidir. Örneğin herhangi bir tahliye durumunda ister karaya ister suya tahliye olsun, kabin ekibinden beklenen tahliye süresi 90 saniyedir.

3.4.2.4. Durumsal Farkındalık

Durumsal farkındalık ekip üyelerinin kokpitte, kabinde ve uçak dışında neler olup bittiğini uçuşun emniyetine yönelik doğru bir şekilde *algılama, anlama, değerlendirme* ve bu bilgileri *ileriye uyarlama* becerisidir. Diğer bir ifade ile mevcut zihinsel kaynaklar ile görevi doğru anlama ve yönetme becerisidir. Havacılık tabiriyle "uçağın önünde uçmaktır." Durumsal farkındalık;

- Uçak sistemlerinin ve uçak tipine göre sistemsel farklılıkların,
- Dış çevrenin (irtifa, hava durumu, hava trafiği, coğrafi şartlar vb.),
- Sadece mevcut durumun değil aynı zamanda mevcut durumun gelecekte neden olabileceği durumların da farkında olmayı içerir (Flin ve diğ., 2003, 105-106).

Emniyetli bir uçuş ve etkili TEM için ekip üyelerinin her zaman yüksek düzeyde durumsal farkındalığa sahip olması gerektiği açıktır. Bu ancak ekip üyelerinin

bireysel farkındalığından çok ekibin kümülatif farkındalık düzeyi ile mümkündür. Durum farkındalığının paylaşılması tüm ekibin aynı zihinsel algıya sahip olması için hayati öneme sahiptir. Bu nedenle tüm ekip üyeleri uçuşu etkileyebilecek bilgileri paylaşmaya teşvik edilmelidir. Uçuşun doğası, insan fizyolojisi ve örgütsel baskılar gereği, sürekli teyakkuzda olup durumsal farkındalığı her zaman en üst düzeyde tutmak mümkün olmayabilir. Durumsal farkındalığının kaybedilmesine sebep olan faktörler Bovier 1997'den uyarlanarak şöyle sıralamıştır ve insan hatasını içeren kazaların çoğunun bu faktörlerden en az dördünü içerdiği iddia edilmiştir (CAA, 2014, 76):

- Belirsizlik - İki veya daha fazla kaynaktan gelen bilgiler arasındaki uyuşmazlık
- Sabitlenme - bir şeye odaklanma, tünel açma (*tunnelling*)
- Kargaşa - Özellikle kaygı durmunda ortaya çıkan belirsizlik veya şaşkınlık (*sparkle effect*)
- Uçuş görevine öncelik vermemek - Uçuş dışı faaliyetlere odaklanmak
- "Herkes kendi işine baksın" anlayışı
- SOP'leri göz ardı etmek veya SOP'lere uymamak
- Uçuş esnasında beklenen kontrol noktalarını atlamak
- Sınırları, minumumları, yasal gereksinimleri zorlamak
- Tutarsızlıklar - Çelişkili veriler veya çözülemeyen kişisel çatışmalar
- Etkili iletişim eksikliği - Tüm ekip üyelerinin durumun farkında olduğunu varsaymak bu nedenle geribildirim ve doğrulamaya ihtiyaç duymamak

Paylaşılan durumsal farkındalık (Shared Situational Awareness) herkesin aynı zihinsel modeli paylaşmasını sağlamak ve diğer ekip üyelerinin durumsal farkındalık kaybını önlemek için hayati önem taşır. Bilginin paylaşılması etkili iletişim gerektirir. Önemsiz görünse bile kokpit ya da kabin ekipleri tüm bilgileri karşılıklı paylaşmaya teşvik edilmelidir. EKY eğitimleri durumsal farkındalığı geliştirmeye ve etkileyen tüm faktörleri tartışmaya açık olmalıdır. ICAO EKY eğitimlerinde yer verilmesi gereken durumsal farkındalık konularını; toplam çevresel farkındalık,

gerçeklik ve gerçeklik algısı, sabitlenme (fixation), izleme (monitoring) ve inkapasite (kismi/total, fiziksel, psikolojik) olarak listelemiştir (Flin ve diğ., 2003, 107).

3.4.2.5. Karar Verme

1977 yılında Kanarya Adaları'nın Los Rodeos (Tenerife) Havaalanı'nda biri KLM, diğeri PanAm'a ait iki Boeing 747 uçağı yoğun sis kaplamış piste çarpışmıştır. Tarihin en büyük hava felaketinde 580 kişi hayatını kaybetmiştir. Kazayı büyüklüğü kadar unutulmaz kılan hatalar zincirinin en önemli halkası, iletişim hataları sonucu sorumlu kaptanın yardımcı pilot ve uçuş mühendisinin yaptığı ikazları göz önünde bulundurmadan yanlış kalkış kararı vermesidir (Ford, 2010, 3).

Havacılık gibi yüksek riskli ve zaman açısından kritik alanlarda zamanında ve doğru karar vermek çok önemlidir. Zaman baskısı, sürekli değişen koşullar, dikkat dağıtıcı unsurlar ve tamamlanmamış bilgilerin oldukça yaygın olduğu karmaşık ve dinamik bir ortamda kokpit ve kabin ekiplerinden ilgili bilgileri birleştirmesi, operasyonel stratejiler geliştirmesi, emniyetli, güvenli ve verimli operasyonlar için en iyi seçimleri yapması beklenir. Özellikle sorumlu kaptanın kararı uçuş emniyeti üzerinde kritik öneme sahip olabilir. Karar verme çeşitli bilişsel ve sosyal becerileri ve farklı kaynaklardan gelen girdileri içeren karmaşık zihinsel süreçlerin sonucudur ve kararlar durumsal farkındalığın ürünüdür.

Havacılıkta öngörülebilir durumlar öğretilebilir veya prosedürlere uygun hale getirilir, bu nedenle uçuş esnasında alınan kararların çoğu kural tabanlıdır. Öngörülemeyen karmaşık ve yeni durumlarda rasyonel karar süreçleri devreye girer. Rasyonel karar verme önemli derecede zihinsel çaba, teknik bilgi ve iş birliği gerektirir. Problemin belirlenmesi ve tanımlanması, alternatiflerin belirlenmesi, risk değerlendirmesi, karar, uygulama, takip ve değerlendirme aşamalarından oluşur (Martinussen, Hunter, 2017, 12-13). Dinamik yapısı gereği uçuş operasyonlarında kararların tümünün rasyonel olarak verilmesi beklenemez. Özellikle kokpitte iş yükünün ağır olduğu alçalma, yaklaşma ve iniş aşamalarında kısıtlı rasyonellik (tüm verileri değerlendirememek) söz konusu olabilir. Eğitim, bilgi ve önceki deneyimler özellikle mesleki tecrübe rasyonel süreci kısaltan "kısa yollar" oluşturmaya yardımcı olur. Kısa yollar hızlı karar vermeyi sağlar, optimal çözümler yerine tatmin edici çözümler sunar (CAA, 2014, 90). Analiz yapmak, iletişim kurmak ya da iş birliği için zaman olmayan kritik durumlarda sezgi önemli bir rol oynar. Sezgisel karar

verme uzun süre bellekte depolanan yüz binlerce örüntünün tanınma ve geri çağırılma sürecidir (Simon, 1987). Bir karar rutin olduğunda ya da SOP'leri içerdiğinde de sezgisel karar söz konusu olabilir ancak tek başına sezgi önemli hataların kaynağı da olabilir.

Uçuşta lider görevini üstlenen sorumlu kaptan karar vermekten sorumlu kişi olmasına rağmen her zaman doğru karar veremeyebilir. Kabin ekibi tarafından kokpite doğru zamanda doğru bilgi akışının sağlanması, karar üzerinde görüş birliğine varılması, kararın uygulanmasının desteklenmesi hataları azaltarak uçuş emniyetini artıracaktır. Aynı durum kabin ekibi üyelerinden kabin amirine doğru olan bilgi akışı için de geçerlidir.

3.5. Ekip Kaynak Yönetimi Eğitimleri

EKY programları bir dizi test edilmiş eğitim araçları ve uygun eğitim yöntemlerini uygulayarak ekipler arasında iletişim ve ekip çalışmasını geliştirmek için tasarlanmış öğretim stratejileridir (Salas ve diğ., 1999, 163). İlk olarak havacılık endüstrisinde geliştirilen daha sonra diğer alanlara genişletilen bir tür insan faktörleri eğitimidir. Amaç emniyetli uçuş operasyonu için bireysel becerilerin ve kaynakların etkin ekip koordinesiyle kullanılmasıdır.

EKY eğitimleri öncelikle kokpit ekibinin iletişim ve yönetim becerilerini geliştirmek için tasarlanmıştır. 1970'ler boyunca pilot hatalarına bağlı olarak seri bir şekilde meydana gelen kazalar sonucunda, başta kokpit ekipleri olmak üzere ekipler arasında iletişim ve ekip çalışmasını kuvvetlendirecek yeni bir eğitime ihtiyaç olduğu kabul edilmiştir. 1972 Everglades Florida kazası ile kokpit kaynak yönetimi eğitimlerinin temeli atılmış, 1978 Portland Oregon kazası sonrasında ekiplere EKY eğitimlerinin verilmesi NTSB tarafından tavsiye edilmiştir (Kayten, 1993).

1990'larda "ekip"in kokpit ekibi ve kabin ekibi alt gruplarıyla temsil edilen iki farklı kültürden oluştuğu öne sürülmüştür (Chute, Wiener, 1995, 1996). İki alt grup arasındaki başarısız ekip çalışmasını ve iletişimi vurgulayan kazalar (ör: Kegworth, İngiltere 1989; Dryden, Kanada, 1989) ekip çalışmasını ve iletişimi iyileştirmenin bir yolu olarak kokpit-kabin ortak EKY (Joint CRM) eğitimlerinin geliştirilmesine öncülük etmiştir. Kaza araştırmalarında kabin ekipleri kritik emniyet bilgilerini uçuş ekibine iletseydi bazı kazaların önlenebileceği belirtilmiştir. Chidester (1993) kokpit

ve kabin ekipleri arasındaki operasyonel koordinasyonun göz ardı edildiğini, gelecekteki araştırmaların kokpit ve kabin ekipleri arasındaki etkileşime odaklanmaları gerektiğini önermiştir. Bu bakış açısı genişletilerek EKY eğitimlerine kokpit ve kabin ekiplerini bir arada dahil etmenin gerekli olduğu, iletişim becerilerinin güçlendirilmesine ihtiyaç duyulduğu ve sonuçlarının araştırmacılar tarafından değerlendirilmesi gerektiği Helmreich, Wiener ve Kanki (1993) ve Kayten (1993) tarafından da desteklenmiştir. Kabin ekiplerinin uçuş emniyetindeki öneminin ve rolünün anlaşılmasıyla Kokpit Kaynak Yönetiminin kapsamı EKY olarak genişletilmiş ve eğitimlere kabin ekipleri de dahil edilmiştir (Ford, 2010, 10). EKY programlarına kabin ekiplerinin de dahil edilmesi, havayolu işletmeleri için emniyet kültürünü iyileştirmenin ek bir yolu olarak görülmüştür.

Eldeki tüm kaynakları etkin kullanmak tüm ekibin sorumluluğudur. Ekip anlayışı sadece kokpit ve kabin değil uçuş operasyonuna dahil tüm ekipleri kapsadığından dispeçler, hava trafik kontrolörleri, uçuş harekat uzmanları ve uçak bakım ekipleri de EKY programlarına dahil edilerek EKY'nin uygulama alanı genişletilmiştir (Helmreich, 1996).

EKY eğitimleri uçuş emniyetini olumsuz etkileyebilecek insan faktörleri konusunda ekiplerin ve yönetimin bilgisini ve farkındalığını arttırmak, EKY bilgi, beceri ve tutumlarını örgüt kültürünün her yönüyle bütünleştirerek olası olay ve kazaların oluşumunu engellemek, ekip hatasının önlenmesini ve yönetimini geliştirmek, uçuş operasyonuna dahil olan tüm ekiplerin çalışma ortamlarını iyileştirmek, EKY becerilerini emniyetin yanı sıra ticari etkinliğe de entegre etmek gibi birçok amaca hizmet etmektedir (CAA, 2006).

EKY eğitimleri sivil havacılık sektörü tarafından kullanılmaya başlandığından bu yana sırasıyla kişiler arası davranışın genel stratejilerine, havacılığa özel ekip dinamiklerine, hatadan kaçınmayı ve hataların erken tespitini teşvik eden TEM'e odaklamıştır. TEM'in amacına ulaşabilmesi için EKY bir eğitim aracı olarak görülmüştür. Sales ve diğerleri (2006b) EKY'nin operasyonel bakış açısından eğitim perspektifine dönüştürerek EKY eğitiminin ortaya çıkmasının havacılığın ve insan faktörleri/ergonomi alanının en büyük başarılarından biri olduğunu savunmuşlardır.

1998 yılından itibaren kokpit ekibi için zorunlu bir uygulama olan EKYeğitimleri, kabin ekibi eğitim programlarına Avrupa'da 2004 yılında dahil edilmiştir. Ortak

EKY eğitimleri ise ilk defa Amerika'da West Havayolları'nda uygulanmaya başlanmıştır (Helmreich, Merritt, 2010, 33). Kokpit ve kabin ekibi için EKY eğitimi kapsamı ve gereklilikleri EASA tarafından belirlenmiştir. Kabin ekibi EKY eğitimlerinin kapsamı; bireysel olarak her bir kabin ekibi üyesi açısından, tüm uçak ekibi açısından, işletici ve organizasyon yapısına uygun olarak üç başlık altında toplanmıştır (EASA, 2019, 432). Kabin ekibi EKY eğitimleri; temel eğitim, tazeleme eğitimi ve tazeleme eğitimi içerisinde kabin-kokpit ortak olarak uygulanmaktadır. Ayrıca uçak tipi eğitimleri (uçak tiplerine bağlı EKY), liderlik ve yönetsel karar verme becerilerini geliştirmek için kabin amiri eğitim programlarının bir parçasıdır. Kabin ekibi EKY eğitimleri kapsam ve gerekliliklerine Tablo 2'de yer verilmiştir (EASA, 2019, 432).

Tablo 2: Kabin Ekibi EKY Eğitimi

EKY Eğitim Konuları	Uygulayıcının EKY Eğitimi	Uygulayıcının EKY Uçak Tipi Değişimi Eğitimi	Yıllık Yenileme Eğitimi	Sorumlu Kabin Amiri (SKA) Kursu
Genel Prensipler				
Havacılıkta insan faktörü; EKY'nin ilke ve amaçlarına ilişkin genel talimatlar; İnsan performansı ve limitleri; Tehdit ve Hata Yönetimi	Gerekli değil (Part-CC gereği temel eğitim kapsamında ele alınacak)	Gerekli	Gerekli	Gerekli
Bireysel Olarak Her Bir Kabin Ekibi Üyesi Açısından				
Kişisel farkındalık, insan hataları ve güvenilirlik, tutumlar ve davranışlar, öz değerlendirme ve öz eleştiri; Stres ve stres yönetimi; Bitkinlik ve teyakkuz; Girişkenlik/ısrarcılık, durumsal farkındalık, bilgi edinme ve kullanma.	Gerekli değil (Part-CC gereği temel eğitim kapsamında ele alınacak)	Gerekli	Gerekli (3 yılda bir)	Gerekli
Tüm Uçak Ekibi Açısından				
Paylaşılmış durumsal farkındalık, paylaşılmış bilgi edinme ve kullanma; İşyükü yönetimi; Deneyimsiz kabin ekiplerinin yanı sıra kokpit ekibi de dahil olmak üzere tüm ekip üyeleri arasında etkin iletişim ve koordinasyon, Liderlik, iş birliği, sinerji, delegasyon, karar verme, eylemler; Dirençlilik gelişimi; Sürpriz ve irkilme etkisi; Yolculara ilişkin insan faktörlerinin tespiti ve yönetimi: kalabalığın kontrolü, yolcu stresi, çatışma yönetimi, tıbbi faktörler.	Derinlemesine	Uçak Tiplerine Göre Gerekli	Gerekli (3 yılda bir)	Derinlemesine
Uçak tiplerine ait özellikler (dar / geniş gövde, tekli / çoklu kat) uçuş ekibi ve kabin ekibi oluşumu ve yolcu sayısı	Gerekli	Derinlemesine	Gerekli (3 yılda bir)	Derinlemesine
İşletici ve Organizasyon Yapısına Uygun Olarak				
Şirket emniyet kültürü, Standart Operasyon Prosedürleri (SOPs), organizasyonel faktörler, operasyon tipine bağlı faktörler; Diğer operasyon ve yer hizmetleri personeli ile etkili iletişim ve koordinasyon, Kabin emniyetine ilişkin olay ve kaza raporlama faaliyetlerine katılım.	Derinlemesine	Uçak Tiplerine Göre Gerekli	Gerekli (3 yılda bir)	Derinlemesine
Olay esaslı çalışmalar	Derinlemesine	Uçak Tiplerine Göre Gerekli	Derinlemesine	Derinlemesine

EASA. Easy Access Rules for Air Operations (Regulation (EU) No 965/2012) **ANNEX III (Part-ORO) AMC1 ORO.CC.115(e)**. 2019: 432

EKY eğitimi uzun vadeli bir gelişim sürecidir. EKY becerileri çoğunlukla davranışları özellikle grup bağlamında meydana gelen davranışları anlamak ve yorumlamakla ilgilidir, bu nedenle deneyimsel öğrenme süreçleri ile desteklenerek geliştirilir. Sınıf eğitimlerinin yanı sıra kabin eğitim araçlarında uygulanan

simülasyon eğitimleri ve kokpit-kabin ortak EKY eğitimleri gelişim sürecinin rasyonel zeminde hızlanmasını sağlar.

Ortak EKY eğitimleri kokpit ve kabin ekiplerinin karşılıklı rollerini ve sorumluluklarını anlama fırsatı verir, ön yargıları yıkmaya yardımcı olur, iletişim engellerini azaltır ve ekip sinerjisini güçlendirir, kokpit ile kabin ekibi eğitim birimleri arasındaki iş birliğini artırır (Ford, 2010). EKY becerilerini senaryolar doğrultusunda kokpit simülatörlerinde uygulama fırsatı veren LOFT eğitimlerine özellikle amirlik eğitimlerinde kabin amirlerinin dahil edilmesi, karşılıklı iş yükünün anlaşılmasına ve iş birliğinin geliştirilmesine büyük katkı sağlar. Bu sonuçlara hizmet etmesi için ortak EKY eğitimleri kokpit-kabin iletişimini, görev koordinasyonunu, iş yükü yönetimini, çok uluslu ve kültürler arası ekiplerin olması durumunda kültürel etkileşimi içermelidir (EASA, 2019, 429).

EKY eğitimlerinin sistematik olarak geliştirilmesi ve her zaman operasyon odaklı kalması için disiplinli bir operasyonel veri toplama sürecine gereksinim duyulur. EKY eğitimleri geliştirme; operasyonel deneyimin değerlendirilmesi, üst yönetim farkındalığı ve desteği, uygulama ve geri bildirim, sürekli güçlendirme ve geliştirme aşamalarından oluşur. TEM tabanlı EKY programı geliştirmek operasyonel deneyime dayanmaktadır. Hat operasyonlarında karşılaşılan tehdit ve hataların emniyet veri tabanlarından (LOSA, olay raporları, hat kontrolleri vb.) yararlanılarak değerlendirilmesi, vaka şeklinde eğitimlere entegre edilmesi, acil ele alınması gereken emniyet konularına öncelik verilmesi TEM tabanlı EKY eğitimlerinin en temel özelliğidir. EKY'nin zaman performansı, emniyet gibi iş hedefleri üzerindeki etkisinin vurgulanması, EKY eğitmenlerinin güvenilir, teknik açıdan yeterli ve kolaylaştırıcı beceriler göstermesi, EKY becerilerinin değerlendirilmesinde gerekli standartların sağlanması vb. programların etkinliğini ve devamlılığını sağlayan önemli unsurlardandır (ICAO, 1998, 2-2-13/17).

Salas ve diğerleri (2006a, 7) tarafından EKY eğitimi geliştirilme sürecinde genel bir tutarsızlık görülmüş, sürecin bilimsel olarak ilerlemesini sağlayacak ve tasarımından değerlendirilmesine kadar EKY eğitimi geliştiricilerine rehberlik edecek ayrıntılı bir kontrol listesi oluşturulmuştur. Bu kontrol listesi görev, kişi ve örgüt düzeyinde ihtiyaç analizi, eğitimlerin tasarlanması, geliştirilmesi, uygulanması, değerlendirilmesi, eğitim transferi ve eğitim sonuçlarını içerir. Benzer bir liste

emniyet kültürü, yönetim sistemlemleri unsurları ve yetkinlik temelli yaklaşım dahil edilerek EASA tarafından geliştirilmiştir (EASA, 2019, 436).

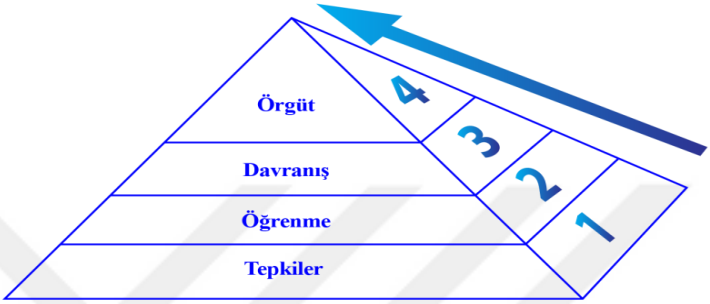
Amacı emniyete yönelik tutumları değiştirmek, güçlendirmek ve bu değişikliği bireysel ve örgütsel düzeyde sürdürülebilir kılmak olan EKY eğitimlerinin en önemli çıktısı, bireysel ve örgütsel performansı arttırarak pozitif emniyet kültürünün oluşturulmasıdır.

3.6. Ekip Kaynak Yönetiminin Etkileri

EKY emniyet kültürünün oluşmasında önemli bir araç, sürekli gelişen bir süreçtir ve sadece sonuçları kadar iyidir. Gelişime paralel sürdürülebilir olmasını sağlamak ve EKY'nin uzun vadede etkisini ortaya koymak için öncelikle EKY eğitimlerinin etkinliğinin sistematik değerlendirilmesi üzerinde durulmuştur (Helmreich,1993; Seva ve diğ., 2007). FAA, her programın hedefine ulaşıp ulaşmadığını belirlemek için değerlendirilmesi ve her kuruluşun bir değerlendirme aracı olması gerektiğini belirtmiştir. Etkin değerlendirme; amaç ve hedeflerin ne ölçüde gerçekleştiğini, eğitim içerik ve yöntemlerinin genel program hedefine uygunluğunu ve eğitim taransferinin nasıl en üst düzeye çıkarılacağını gösterir. Eğitim etkinliğinin en önemli göstergesi eğitim transferidir. Eğitim transferi eğitim ile kazanılan bilgi ve becerilerin işe ve kuruluşa başarı ile aktarılıp aktarılmadığı ile ilgilidir. Yapılan araştırmalar EKY eğitimlerinin bilgi düzeyini artırması, farkındalık yaratması, tutum ve davranış değişikliği sağlaması yönünde pozitif etkileri olduğunu göstermektedir.

EKY'nin etkinliği EKY eğitimleri çerçevesinde birçok araştırmacı tarafından incelenmiştir. Salas ve diğerleri (2001) tarafından literatürde yapılan 58 çalışma, O'Connor ve diğerleri (2002a) tarafından 48 çalışma gözden geçirilmiş, etkilerin bireysel ve örgütsel düzeyde değerlendirilmesinde Kirkpatrick (1976) tarafından geliştirilen tepki, öğrenme, davranış ve örgütsel etki olmak üzere dört düzeyden oluşan değerlendirme modeli kullanılmıştır. Her düzey bir önceki düzeyin üzerine inşa edilmiştir. Düzeyler sırasıyla bireysel etkilere, ekiplere ve örgütsel değişime odaklanmıştır. Tepki ve öğrenme aşamaları içsel kriterler; davranış ve örgütsel sonuç aşamaları dışsal kriterler olarak adlandırılmıştır. Model EKY eğitimlerinin değerlendirilmesi için yararlı bir araç seti sağlamıştır (Ford, Henderson, O'Hare, 2014, 50).

Modelde birinci düzey, katılımcıların eğitim sonrası düşüncelerini, hissettiklerini, program hakkındaki duygu ve düşüncelerini ifade eden tepkileri; ikinci düzey, bilgi, beceri artışı ve tutum değişikliği olarak tanımlanan öğrenmeyi; üçüncü düzey, öğrenmenin davranışa dönüşmesini içerir. Dördüncü düzeyde ise edinilen bilgi, tutum ve davranışların ortak bir değer anlayışıyla örgütsel amaçlara ulaşmadaki etkileri belirlenir (Şekil 12).



Şekil 12: Kirkpatrick (1976) Eğitim Değerlendirme Hiyerarşisi

O'Connor, Paul., Flin, Rhona H., Fletcher, Georgina., Hemsley, Piers. "Methods Used to Evaluate the Effectiveness of Flightcrew CRM Training in the UK Aviation Industry". **Human Factors and Aerospace Safety**. c. 2. s. 3 (2002a): 235-255.

Kirkpatrick modeli (1976) kullanılarak yapılan çalışmalarda, katılımcıların EKY eğitime olumlu tepki verdiği, tutum, bilgi ve davranışlarında olumlu değişiklikler elde edildiğini gösteren çok sayıda kanıt bulunmaktadır. Ancak örgütsel etki konusunda kesin kanıt bulunmamaktadır. Bunun nedeni, bu düzeydeki değişiklikleri yalnızca EKY eğitimine atfetmenin zorluğundan kaynaklanmaktadır.

Tepki, katılımcıların eğitimlere nasıl reaksiyon verdikleri ile ilgilidir. Eğitime verilen olumlu tepkiler, bir programın kalıcı başarısı için gerekli olan üst yönetim desteğinin sağlanması, programın güvenilirliğinin kanıtlanması ve yeni başlayanlar için motivasyonu arttırması açısından çok önemlidir. Tersine, negatif tepkiler gözden geçirilmesi gereken eğitim alanlarını işaret eder ve diğer değerlendirme seviyelerinde (örneğin, öğrenme, davranış) istenen değişikliklerin neden meydana gelmediğine ilişkin fikir verebilir. EKY eğitimlerine yönelik tepkiler kağıt kalem anketleri ve ders değerlendirme formları ile değerlendirilmiştir. EKY'nin etkinliğine yönelik yapılan çalışmalar katılımcıların tepkilerinin büyük çoğunluğunun olumlu yönde olduğunu göstermektedir (O'Connor, Flin, Fletcher, 2002; Salas ve diğ., 2001). Ancak olumsuz

tepkiler de söz konusu olmuştur. Birinci nesil EKY eğitimleri genel kabul görse de bazı pilotlar kişiliklerinin manipüle edildiği gerekçesiyle konsepte karşı çıkarak olumsuz tepkiler vermiştir. Bazı pilotlar ise eğitimlere olumlu yaklaşmış ancak uygulama konusunda istekli davranmamışlardır (Helmreich, Merritt, Wilhelm, 1999, 4).

Öğrenme, katılımcılar tarafından anlaşılan ve kabul edilen ilkeler, olgular ve beceriler anlamına gelir. Bu düzey, katılımcının eğitim sonrasında bilgi edinip edinmediği, tutumlarını veya inançlarını değiştirip değiştirmediği ile ilgilidir. Öğrenmeyi ölçmek önemlidir, çünkü bilgi veya tutum değişikliği olmazsa davranışta herhangi bir değişiklik beklenemez. EKY'nin öğrenmeye etkisinin değerlendirilmesinde davranışlar için tek belirleyici olmasa da istenilen davranış kalıpları için biçimlendirici unsur olan (Breckler, 1984) tutum ölçekleri kullanılmıştır.

EKY'nin pilotların ***tutum***larına etkisini değerlendirmek için Helmreich ve Merritt (1998) tarafından geliştirilen ve köklü bir değerlendirme ve araştırma aracı olarak görülen Kokpit Yönetimi Tutumları Ölçeği (Cockpit Management Attitudes Questionnaire-CMAQ) kullanılmıştır (O'Connor ve diğ, 2002a, 1/11). CMAQ ile komuta sorumluluğu, bireysel stres farkındalığı, diğerlerinin stresine olan farkındalık, kurallar ve talimatlar, iletişim ve koordinasyon tutumlarını ölçülmüştür. Bu ölçekle yapılan çalışmalarda belirlenen EKY tutumlarında olumlu yönde değişimler olduğu, pilotların bilişsel becerilerinin öneminin daha iyi anlaşıldığı tespit edilmiştir (Byrnes, Black, 1993; Gregorich, Helmreich, Wilhelm, 1990; Helmreich, Wilhelm, 1991; O'Connor, Flin, Fletcher, 2002; Sales ve diğ., 1999; Terzioğlu, 2007, 2010). Ancak EKY her zaman olumlu bir tutum değişikliğine yol açmamıştır. EKY kavramını reddeden, Boomerangs, Cowboys veya Drongos olarak bilinen küçük bir alt grup olduğu tespit edilmiştir (Helmreich, Wilhelm, 1991).

Irwin (1991) EKY eğitimlerinin tutumlara etkisini eğitim aralarındaki zamanı göz önüne alarak değerlendirmiş ve zaman içerisinde EKY tutumlarında bozulma tespit etmiştir. EKY eğitimlerinin güçlendirilmesi ve tutumların zaman içinde istikrarının sağlanması için EKY eğitimlerinin her yıl tazelenmesini önermiştir.

Zhu (2005) tarafından Air New Zealand'da ortak EKY eğitimlerinin etkilerine yönelik yapılan çalışmada, katılımcıların ortak EKY eğitimlerine karşı tutumlarının

genel olarak olumlu olduğu, özellikle kabin ekibinin emniyet yönetimine yönelik tutumlarında olumlu bir değişim olduğu belirlenmiştir.

EKY eğitimlerinin kabin ekibinin emniyet tutumlarına etkisini değerlendirmek için Ford, Henderson ve O'Hare (2014) tarafından Uçuş Emniyet Tutumları Ölçeği (Flight Safety Attitudes Questionnaire-FSAQ) geliştirilmiştir. Asya-Pasifik bölgesindeki havayolu işletmelerinde iki yıl süren araştırmanın sonucunda EKY'nin kabin ekiplerinin takım çalışması ve iletişime yönelik tutum ve davranışlarına ve emniyet farkındalıklarına katkı sağladığı görülmüştür.

Davranışsal ölçütler eğitimin gerçek iş performansı üzerindeki etkilerini tanımlamak için kullanılır. Davranışsal bir değişiklik yoksa eğitimin etkisiz olduğu açıktır. Davranış değişikliği için katılımcılar istekli olmalı ve örgüt iklimi değişimi teşvik etmelidir. Pilotların edindikleri becerilerinin ne kadar davranışa yansıdığı LLC, LOSA, LOFT, NOTECHS, TARGETs gibi davranış değerlendirme sistemleri ile tespit edilmiştir (Ford, Henderson, O'Hare, 2014, 51). Örneğin, LLC yöntemi ile yapılan bir çalışmada pilotların kokpitteki davranışları uçuşun tüm safhalarında (uçuş öncesi, kalkış ve tırmanış, seyir, alçalma ve iniş) gözlemlenmiş ve pilotların davranışlarının belirgin ve pozitif yönde değiştirdiği görülmüştür. Hat uçuşlarında ve simülatörlerde uygulanan LOFT uçuşlarının tüm safhalarında gözlemciler tarafından pilotlara geri bildirimlerde bulunulmuş ve geri bildirimlerin davranış değişikliğinde olumlu etkileri olduğu görülmüştür. Bu geri bildirimler aynı zamanda EKY eğitimlerinin ihtiyaç analizinde kullanılmıştır (Şekerli, 2006, 76-77).

Byrnes ve Black (1993) tarafından yapılan araştırmada, EKY eğitimine katılan kokpit ekiplerinin davranışları hakkında kabin ekiplerinden geri bildirim alınmış ve uçuş ekiplerinin EKY eğitimine katıldıktan sonra kabin ekiplerine daha saygılı davrandıkları, ekibin bir parçası gibi hissettirdikleri ve brifinglere daha sık dahil oldukları ifade edilmiştir. Zhu (2005) tarafından kabin ekiplerinin EKY becerilerini değerlendirmek ve davranış belirteçlerini test etmek için yapılan çalışmada, davranışsal belirteçlerin EKY becerilerini değerlendirmede yararlı olduğu kanıtlanmıştır.

Örgütsel etki, Kirkpatrick'in hiyerarşisindeki en yüksek değerlendirme düzeyidir ve dört düzey arasında en az çalışılandır. Bu düzeyin değerlendirilmesi diğer düzeylere göre oldukça zor ve maliyetlidir. Örgütsel etki, edinilen bilgi, tutum ve davranışların

ortak bir anlayış ile örgütsel amaçlara ne ölçüde katkı sağladığı ile ilgilidir. Makro bir bakış açısı ile performans, kalite, maliyet, müşteri ve çalışan tatmini, kültür, imaj gibi örgütün bütününü etkileyen konulara katkısının değerlendirilmesidir. Literatürdeki bu boşluğa katkı sağlamak amacıyla çalışmada EKY'nin makro bakış açısıyla kurumsal imaja etkisi çalışanların imaj algısı üzerinden değerlendirilmiştir.

EKY'nin nihai amacı emniyet ve üretkenlik artışı gibi örgütsel düzeyde bir etki hakkında somut kanıtlar üretmektir. Ancak örgütsel düzeyde bir değişikliğin sadece bir kaynağa atfedilmesi oldukça zordur. Örgütsel sonuçlara neden olan çok sayıda faktör vardır ve bu faktörlerin etkilerinin ayrıştırılması bilimsel verilere dayanır. Örgütsel etkinin değerlendirilmesinde kaza sayısı, ramak kala/olay raporları, gizli raporlar, emniyet ve teknik performans değerlendirmeleri, spesifik olan/olmayan değerlendirmeler (örgütsel kültür/iklim/bağlılık araştırmaları vb.), ekip performansı gibi bilgilerin EKY'nin örgütsel düzeyde etkisini belirlemek için kullanılabileceği önerilmiştir (O'Connor ve diğ., 2002).

Yapılan araştırmalarda örgütlerde emniyet sonuçlarını incelemenin iki farklı yolu ortaya çıkmıştır. İlk yaklaşım kaza ve yaralanma sonuçlarını, ikinci yaklaşım ise riskli ve emniyetsiz davranışların sonuçlarını ölçmektir. İkinci yaklaşım emniyet davranışı üzerinde durmayı tercih etmiştir (Martínez-Córcoles ve diğ. 2011, 1119). EKY eğitiminin kazaları ve yaralanmaları azalttığı gibi olumlu örgütsel etkileri görülmüş ancak bu sonuçlar sınırlı örneklemden yorumlanmıştır (Shuffler, Salas, Xavier, 2010). Sales ve diğerleri (2001, 2006) gözden geçirdikleri 28 çalışmanın beşinde, benzer şekilde 58 çalışmanın altısında örgütsel düzeyde veri toplandığını görülmektedir.

EKY'nin örgütsel düzeyde etkisi çoğunlukla uçuş emniyeti performansına etkisi üzerinden değerlendirilmiştir. O'Connor (2002a) tarafından İngiltere'deki havayolu işletmelerinde yapılan araştırmada, EKY'nin örgütsel seviyede uçuş emniyetinin arttırılmasına katkı sağladığı görülmüştür. Ayrıca, EKY'nin tarifede etkinlik, iş tatmini, sigorta maliyetlerinin azalması, bakım ve onarım masraflarının azalması, yakıt tasarrufu gibi önemli sorunlara bir çözüm olarak görüldüğü tespit edilmiştir. Byrnes ve Black (1993) tarafından Delta Havayolları'nda yapılan bir araştırmada, EKY eğitimlerinin raporlamaya olumlu katkısı olduğu, dolayısıyla emniyet kültürü farkındalığını arttırdığı görülmüştür.

Sumwalt ve Lemos (2010) tarafından yapılan araştırmada, EKY'nin hataların azalmasına ve uçuş emniyetinin artmasına olumlu katkısının yanı sıra, örgütün emniyete yönelik politika ve prosedürlerinin belirlenmesinde etkisi olduğu görülmüştür.

Bingören (2015) tarafından yapılan çalışmada, güç mesafesi, stres yönetimi, kurallara uyma, iletişim gibi EKY uygulamalarının kabin ekibinin uçuş emniyetini sağlamasında pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Terzioğlu (2018), komuta sorumluluğu, bireysel stres farkındalığı, diğerlerinin stresine farkındalık, kurallar ve talimatlar, iletişim ve koordinasyon boyutlarından oluşan EKY'nin, örgütün bağlılığı, yönetimin katılımı, ödüllendirme sistemi, çalışanların katılımı ve raporlama sistemi boyutlarından oluşan uçuş emniyet kültürüne etkisini pilot tutumları üzerinden incelemiş ve EKY'nin uçuş emniyet kültürü üzerinde pozitif ve istatistiki olarak anlamlı bir etkisinin olduğunu tespit etmiştir.

Bu bölümde, öncelikle EKY'nin yönetim aracı olarak gelişimi ele alınmış, kültür ile ilişkisi değerlendirilmiştir. EKY becerilerinin belirlenmesi çalışmaları NOTECHS kapsamında açıklanmıştır. EKY'nin birey, ekip ve örgüt düzeyinde etkilerine kapsamlı bir şekilde yer verilmiştir.

4. DUYGUSAL EMEK

4.1. Duygusal Emek: Duyguların Ticarileşmesi

Rekabette üstünlük, sunulan hizmetin kalitesi ile sürdürülebilir müşteri memnuniyetine bağlı olduğundan, hizmet ve müşteri memnuniyeti ilişkisinde çalışan duygularının yönlendirilmesi ve düzenlenmesi önem kazanmıştır. Duygu, insan yaradılışı ile bağlantılı olup genel olarak bireyin bir olaya tepki vermesi durumudur. Bu nedenle duygu, karşılaşılan olay ya da durumla bağlantılıdır. Duygular bireyin sosyal davranışını doğrudan etkilediğinden, insanlar karşılaştıkları durumlar ile ilgili olarak olumlu veya olumsuz duygular geliştirebilirler veya mevcut duyguların şiddetini arttırıp azaltabilirler (Schermerhorn ve diğ., 2011, 62; Robbins, Judge, 2015, 100-103). Frijda (1993)'ya göre, duygunun dört bileşeni vardır: Deneyimsel bileşen, bireysel değerlendirme, duygunun yol açacağı fizyolojik değişiklikler ve bireyi harekete geçirme etkisi. Bu bileşenler göz önünde bulundurulduğunda, duygular kişisel hayatta olduğu gibi örgütsel yaşamda da birçok süreci etkileme gücüne sahiptir. Çalışanların duyguları; yargılama ve karar verme davranışlarını, bilgi paylaşım davranışlarını, takım çalışması tutumlarını, çatışmalarda/acil durumlardaki tutum ve davranışlarını ve genel toplamda iş performanslarını doğrudan etkilemektedir. Duygu ve çalışan davranışı arasındaki etkileşim, *bireyin kendisine yönelik düzeyde* (bireyin duygularının kendi algı, davranış ve tutumlarını nasıl etkilediği) ve *kişiler arası düzeyde* (iş yaşamında) ele alınmıştır (Korkmazyürek, Hazır, 2013, 74).

Hawthorne araştırmaları ile örgütsel düzeyde verimlilik için çalışanların duygu, düşünce ve hislerine önem veren sosyal insan modeline odaklanılmış, zamanla duygular soyut ve insana özgü olmanın ötesine geçerek, örgütler için ekonomik değeri olan ve örgütün rekabet gücü için hayati öneme sahip somut bir unsur hâline gelmiştir. Bu durum, mal üretimi etrafında örgütlenmiş bir ekonomiden, hizmetlerin sunumuna ve hizmet toplumunda işin doğasını ve sonuçlarını anlamlandırma

ihtiyacına dayalı bir ekonomiye dönüşümünün de bir göstergesidir (Wharton, 2009, 148). Duygusal emek ilk olarak Hochschild (1983) tarafından önerilmiş ve farklı yaklaşımlarla geliştirilmiştir.

4.2. Duygusal Emek Yaklaşımları

4.2.1. Hochschild Yaklaşımı

The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling yazarı Hochschild (1983)'e göre duygusal emek, "bireyin herkes tarafından gözlemlenebilir yüz ve beden ifadesi yaratacak şekilde kendi duygularını yönetmesidir." "*Herkes ya da kamu tarafından gözlemlenebilir*" ifadesi; (1) Hochschild'in duygunun sosyal temellerini anlama çabasını, (2) duygu yönetimi sürecinin sosyal alışveriş ile şekillendiğini, (3) duygu yönetiminin özel alandan kamusal çalışma dünyasına geçtiğini ortaya koyar (Wharton, 2009, 148). Hochschild müşteri ile yüz yüze temasta olan hizmet çalışanlarını aktöre benzetir ve müşteriyi de seyirci olarak görür. Bu yaklaşımla, aktörlerin performanslarını rollerini doğal ve özgün bir şekilde seyirciye yansıtma yetenekleri ile ilişkilendirirken, hizmet çalışanlarının performansını işlerinin gerektirdiği duygu ve davranışları doğal ve özgün bir biçimde sergileme kapasiteleriyle ilişkilendirir. Her iki durumda da duyguların hedefe iletilmesi, duygu kontrolü ve yönetimi gerektirir. Aktörlerin davranışlarına "oyunculuk," hizmet çalışanlarının davranışlarına ise "duygusal emek" adı verilmektedir. Hochschild'e göre, hizmet çalışanları tam olarak aktörler gibi davranırlar. Örgüt tarafından belirlenen *duygusal gösterim* (*sergileme/davranış*) *kuralları* doğrultusunda uygun olmayan duyguları saklar, müşteriye uygun duyguları sergiler ve verdikleri bu hizmetten ücret alırlar. Duygusal emek bir üçret karşılığında sergilenir ve bu nedenle bir değişim değeri vardır.

Gösterim kuralları örgütsel temelli beklentilerdir, duyguların nasıl ifade edileceğine ilişkin *öğrenilmiş normlar*dır. Örgüt kültürünün bir parçası olan temel değer ve inançlarda ifadesini bulur. Çalışanların duygu gösterimlerini örgütsel hedeflere ulaşmasını kolaylaştıracak şekilde şekillendirir (Diefendorff ve diğ., 2011, 170). Duygu gösterimi yüz ifadesi, bedensel davranış ve ses anlamına gelir. Bunlar duygusal sistemin görünür yönleridir (Zapt ve diğ., 1999, 380). Sosyal etkileşimleri sorunsuz hale getirerek daha üst düzey performans hedeflerine ulaşılabilmesini sağlar (Diefendorff, Gosserand, 2003, 950). Gösterim kuralları toplumsal normlardan,

örgütsel normlardan ve meslek normlarından meydana gelir (Rafaeli, Sutton, 1987, 5). Mesleki normlar iş gereksinimlerine veya sosyo-kültürel farklılıklara bağlı olarak değişebilen "*ortak ancak genellikle gizli kurallar*" (Hochschild, 1983) olarak kavramsallaştırılır (Ashforth, Humphrey, 1993, 91). Bu gizli/örtülü örgütsel kuralların iki boyutu vardır; olumlu duygular gösterilmeli, olumsuz duygular gösterilmemelidir (Diefendorff, Richard, 2003, 284; Schaubroeck, Jones, 2000, 165). Gösterim kuralları belirli bir durumda sadece hangi duyguların uygun olduğunu değil, aynı zamanda bu duyguların ne zaman, nasıl iletileceğini de belirten davranış standartlarıdır (Ekman, 1973). İş süreçlerinde sergilen duygular için bir rehber görevi görmektedir. Örgüt çalışanların müşterilere yönelik davranışların uygun olup olmadığını gösterim kurallarına göre değerlendirir. Örgütte gösterim kurallarının varlığı çalışanların duygusal emek davranışlarının artmasına neden olur (Diefendorff, Croyle, Gosserand, 2005, 343). Gösterim kuralları *davranışsal, deneyimsel* ve *fizyolojik* olarak tanımlanır. Davranışsal gösterim kuralları bireyin duygularını dışa vurmasını içerir. Deneyimsel gösterim kuralları kişinin karşılaştığı içsel duygulara (korku, kaygı gibi) atıfta bulunur. Fizyolojik gösterim kuralları vücudun duygulara nasıl tepki verdiğini (sevinçten gözlerin yaşarması gibi) gösterir. Davranışsal, deneyimsel ve fizyolojik gösterim kurallarının kombinasyonu bireyin genel duygusal tepkisini oluşturur (Gross, 1998b, 272). Gösterim kuralları örgütsel sosyalleşme, ödül ve ceza sistemleri ile pekişir. Sosyal öğrenme kuramı temelli örgütsel sosyalleşme, hangi duyguların sergilenmesi ve hangilerinin gizlenmesi gerektiğine ilişkin öğrenme normlarını içerir (Rafaeli, Sutton, 1987, 26).

Hochschild (1983) duygusal emek çalışmalarına ilk olarak kabin ekiplerini gözlemlemek amacıyla Delta Havayolları'nda başlamıştır. Sonrasında meslek gruplarını duygusal emek kullanımlarına göre sınıflandırarak duygusal emeğe ihtiyaç duyan meslek gruplarının üç özelliğini belirlemiştir: (1) Müşterilerle yüz yüze veya sesli etkileşime girer. (2) Müşterilerin duygularına öncelik verir, müşterlerin tutum ve davranışlarını etkilemek için gösterilir. (3) Duygu gösteriminde belli kurallara uymak zorundadır, örgüt bu çalışanların müşterileri ile olan ilişkileri üzerinde kontrole sahiptir.

Çalışanlar rollerine özgü örgütsel temelli beklentileri karşılarken duygusal uyumsuzluk yaşayabilirler. ***Duygusal uyumsuzluk*** hissedilen duygular ile sergilenen duygular (örgütsel temelli beklentiler) arasındaki tutarsızlıktır (Morris, Feldman,

1996, 992). Hissedilen (gerçek) duyguların bastırılması, hissedilmeyen (sahte) duyguların sergilenmesi durumudur. Hochshild çalışanların duygusal uyumsuzlukla ya basitçe sergilenen duyguları değiştirerek (*yüzeysel davranış/ yüzelsel rol yapma/ yüzeysel oyunculuk*) ya da kendi içlerindeki uygun duyguları "çağırarak" *(derin davranış/derinlemesine davranış/ derinden rol yapma/derin oyunculuk)* başa çıktığını ortaya koymuştur.

Yüzeysel davranış çalışanların işin gerektirdiği duyguları sergilemesi esnasında mimik, jest ve ses tonunu değiştirerek hissetmediği duyguları taklit etmesidir (Chu, Murrmann, 2006, 1182). Gerçekte hissetmediği duyguları hissediyor gibi yapmasıdır. İçsel duyguları bastırarak örgütün beklentilerine ve duruma uygun duygu gösterim kuralları sergilemesidir. Yüzeysel davranış bir nevi izlenim yönetimidir (Asforth, Humprey 1993, 93). İzlenim yönetimi sosyal etkileşimlerle birlikte ortaya çıkar ve kişinin belirli amaçlar doğrultusunda başkalarının kendisi hakkındaki düşüncelerini etkileme veya değiştirme müdahaleleridir. Temelinde dramaturjik perspektif (Goffman, 1978) vardır. Duygusal emek açısından izlenim yönetimi, çalışanların müşteri ile etkileşimde sunulan hizmet hakkında olumlu izlenim bırakmak için kendilerini ve duygularını yönetme çabalarıdır.

Derin davranış ise duygularını değiştirme ya da durumun yeniden değerlendirilmesidir. Aktörlerin bir role "kendi ruhlarını" katmaları gibi bir çalışanın da arzu edilen duyguyu aynı şekilde yaşamaya çalışmasıdır (Ashforth, Humphrey, 1993, 93), çalışandan beklenen davranıştır (Diefendorff, Croyle, Gosserand, 2005, 340). Çalışanın örgüte karşı iyi niyetini gösterdiği için "iyi niyetli" bir duygusal emek türüdür (Rafaeli, Sutton, 1987, 23). Hochschild (1983)'e göre, derin davranışın iki yolu vardır: (1) Uyandırmaya veya bastırmaya çalıştığı duyguyu doğrudan teşvik etmek (2) Eğitimli bir hayal gücünü dolaylı olarak kullanmak. Yüzeysel davranış doğrudan kişinin dışa dönük davranışına, derin davranış ise doğrudan kişinin iç duygularına odaklanır (Asforth, Humprey 1993, 93). İki duygusal emek stratejisi arasındaki temel fark müşteri etkileşimleri sırasında duygusal ifadenin özgünlük derecesidir (Grandey, 2003, 87).

4.2.2. Asforth ve Humprey Yaklaşımı

Asforth ve Humprey (1993) Hochschild'in argümanını gözden geçirip genişletmişlerdir; (1) duygusal emek tekrar tanımlanmıştır, (2) duygusal emeğin

görev etkinliğini kolaylaştırabileceği, (3) sosyal kimlik teorisinden yola çıkarak duygusal emeğin bazı etkilerinin rolle özdeşleşme yoluyla yumuşatılabileceği üzerinde durmuştur. Ayrıca, duygusal emeğin rolle özdeşleşmek için içsel (psikolojik) ve dışsal (örgütsel) baskıları teşvik ettiğini ancak örgütlerin bu baskıları iyileştirmek için çeşitli davranışsal ve bilişsel savunma mekanizmalarını kullanabileceğini savunmuştur. Bu bakış açısı ile pozitivist (rasyonalist) ve sosyal yaklaşımların bileşeni olabilecek bir anlayış geliştirmiş ve bu anlayışı "*yorumlayıcı*" olarak nitelendirmiştir (Seçer, 2005, 819). Ashforth ve Humprey (1995, 118-120)'e göre rasyonaliteye odaklanmak, örgütsel yaşamda duygusallığın ihmal edilmesi sonucunu doğurmuştur. Duygusallık rasyonalitenin olmayışını değil olaylara farklı açıdan yaklaşmayı ifade eder. Duygu bir uyarıcı sonucu sadece biyolojik olarak değil sosyal koşullar bağlamında da ortaya çıkar. Rasyonite ve duygusallığı birbiri içine nüfus etmiş iki kavram olarak görmek daha doğrudur.

Hochschild'in bakış açısının aksine davranışın temeli olduğu varsayılan duygulardan ziyade davranışa odaklanmıştır. Diğer bir ifadeyle duygunun yönetimi ile değil gözlemlenebilir davranış (davranışın yönetimi) ile ilgilenmiştir (Grandey, 2000, 96). Asforth ve Humprey (1993, 90)'e göre duygusal emek, *hizmet alıcı tarafından doğrudan gözlemlenebilen gösterim kurallarına uygunluktur*. Gösterim kuralları içsel durumlardan ziyade gözlenen davranışlara odaklandığından, çalışanın kurallara uyma düzeyi yöneticiler, müşteriler ve iş arkadaşları tarafından rahatlıkla değerlendirilebilecektir. Bu durum da duygu kuralları ile gösterim kuralları arasındaki farkı göstermektedir (Humphrey, Ashforth, Diefendorff, 2015, 751). Yüzeysel ve derin davranış çabanın kalitesine (duygunun ne kadar gerçek göründüğüne) ve bu çabanın insan üzerindeki etkilerine değil, uygun duyguyu gösterme çabasına veya eylemine atıfta bulunur. Oysa görev performansında olduğu gibi duygusal emeğin sonuçları yalnızca çabanın değil, aynı zamanda bir dizi bireysel ve durumsal faktörün bir işlevidir. Ayrıca, birçok hizmet rolünün tekrarlayan ve yazılı doğası göz önüne alındığında, yüzeysel ve derin davranışlar alışkanlık haline gelebilir, rutinler geliştirilebilir. Böylece bilinçli bir çaba gerektirmez, duygusal emek nispeten zahmetsiz hale gelebilir (Asforth, Humprey, 1993, 94).

Asforth ve Humprey (1993) duyguları "yönetmek" zorunda kalmadan doğal olarak hissedebileceğini ve gösterim kurallarına uyabileceğini savunmuş, Hochschild'in yaklaşımına üçüncü boyut olarak doğal/samimi (*genuine*) davranışı eklemiştir.

Böylece hem davranışı vurgulamış hem de duygu deneyimini duygu ifadesinden ayırmıştır. ***Samimi davranış*** kişinin beklenen duyguyu kendiliğinden ve gerçekten deneyimlediği ve ifade ettiği durumdur. Çalışanın hissettiği duygunun, örgütün ifade etmesini istediği duyguyla aynı olmasıdır. Pasif rol yapmadır (Kruml, Geddes, 2000, 15). Hem çalışanlar hem de müşteriler için sıklıkla kullanılan bir duygusal emek stratejisidir (Humphrey, Ashforth, Diefendorff, 2015, 749). Örgütlerin istenmeyen duyguları düzenlemek için kullandığı araçlardan biri olan normalleştirmenin sonucudur. Şekil 13'te görüldüğü gibi örgütler istenmeyen duyguları düzenlemek için en az dört araç kullanır. Bu araçlar (duygular, bilişler ve davranışlar oldukça etkileşimli olduğundan) hem duygu deneyimine hem de duygu ifadesine odaklanır: (1) Duyguların ortaya çıkmasının veya tırmanmasının engellendiği ***nötrleştirme*** (2) Duyguların devam eden faaliyetleri kesintiye uğratmaması için bölümlere ayrıldığı ***tamponlama*** (3) Sosyal olarak daha kabul edilebilir duyguları deneyimleme ve ifade etme araçlarının belirtildiği ***reçete yazma* (*reçeteleme*)** (4) Duyguların daha kabul edilebilir bir şekilde yeniden çerçevelendiği ***normalleştirme*** (Ashforth, Humphrey, 1995, 97). Normalleştirmenin ise dört yolu vardır:

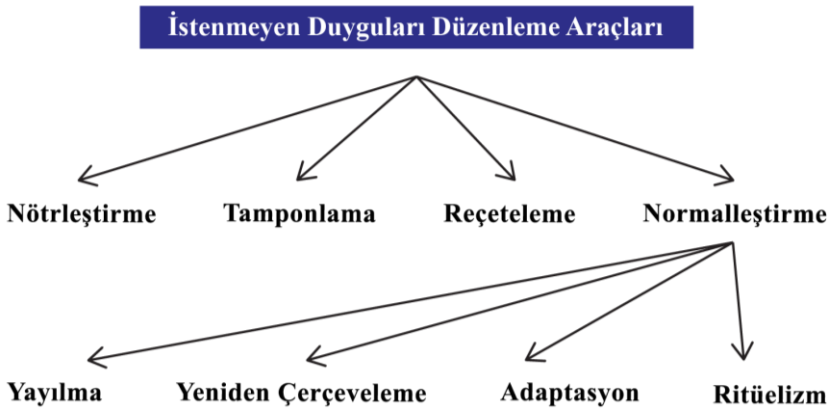
(1) ***Yayılma (*diffusing*)*** - İstenmeyen duyguların dağılması veya etkilerinin azaltılması

(2) ***Yeniden çerçeveleme (*reframing*)*** - Duyguların veya duygu durumunun yeniden tanımlanması veya örgüt hedefleriyle ve kültürüyle daha tutarlı kabul edilebilir bir şekilde yeniden düzenlenmesi

(3) ***Adaptasyon (*adaptation*)*** - Bir duruma tekrar tekrar maruz kalmanın duygusal etkisini azaltmak

(4) ***Ritüelizm (*ritualizm*)*** - Standartlaştırılmış prosedürlerin hayata geçirilerek bir kontrol duygusu sağlaması

Normalleştirme bir nevi olağanüstü görülen kurumsallaşmış süreçlerin sıradan hale getirilmesidir. "Kurumsallaştırılmış" ile kişiden bağımsız örgütün yapısına ve kültürüne gömülü süreçler kastedilmiştir. Normalleştirme bir yandan izlenim yönetimine yönelik hesaplanmış bir girişimdir (Ashforth, Kreiner, 2002, 217-227). Duygusal emek, kişinin hem kendisine ilişkin belirli bir sosyal algıyı hem de kişiler arası iklimi geliştirmek için bilinçli olarak çaba göstermesi ölçüsünde, bir izlenim yönetimi şekli olarak da ifade edilebilmektedir (Ashforth, Humphrey, 1993, 90).



Şekil 13: Duygu Düzenleme Araçlarının Hiyerarşisi

Ashforth, Blake E., Kreiner, Glen E. "Normalizing emotion in organizations: Making the extraordinary seem ordinary". **Human Resource Management Review**. c. 12. s. 2 (2002): 215-235.

Ashforth ve Humphrey (1993)'e göre, çalışanın örgütün gösterim kurallarını benimsemesi ve örgütsel rolleriyle özdeşmeleri, duygusal emeğin meydana getirdiği olumsuz sonuçları hafifletecektir. Bu açıdan bakıldığında duygusal emeğe bakış açısı sosyal kimlik kavramı ile zenginleştirilebilir. Sosyal kimlik teorisine (Tajfel, Turner, 1978) göre, insanlar kendilerini çoğu zaman birey olarak değil, belirli sosyal sınıfların üyeleri olarak tanımlar, değerlendirir ve sınıflandırır. "Ben" tanımlamalarını önemli sosyal sınıflara üyeliklerinin bilinciyle türetirler. Bu sınıflandırma sonunda da kendilerini yerleştirdikleri grupla özdeşleşirler. Bu özdeşleşme sonunda sosyal kimlikleri oluşur. "Birey" olarak davranmayı bir yana bırakarak "bir grup üyesi" olarak davranmaya başlarlar. Bu durum bir örgüt içerisindeki işgörenler arasında iş birliği ve güven duygusunu arttırarak hem kişisel hem de örgütsel hedeflere ulaşmasında daha fazla çaba göstermeleri için motive eder. Sosyal kimlik teorisi savunucularına göre, örgütsel rolleri ile güçlü bir şekilde özdeşleşen bireylerin örgütsel talepleri, rolünün gerektirdiği beklentileri gerçek olarak hissetmeye yatkındır (Ashforth ve Humphrey, 1993, 98). Samimi davranış "***duygusal bulaşma***"yı da beraberinde getirecektir. Duygusal bulaşma bilinçli veya bilinçsiz olarak kişilerin birbirlerinin duygularına yakalanma eğilimidir, ruh halinin kişiler arasında otomatik transferidir (Neumann, Strack, 2000).

4.2.3. Morris ve Feldman Yaklaşımı

Morris ve Feldman (1996)'a göre duygusal emek, "kişiler arası etkileşim sırasında örgütsel olarak istenen duyguyu ifade etmek için gerekli çaba (beceri düzeyi), planlama ve kontroldür." Bu tanımın altında yatan ve odaklanılması gereken dört varsayım vardır: (1) Tanım etkileşimci bir duygu modeline gömülüdür. Etkileşimci duygu modeline göre, duygu kısmen sosyal olarak inşa edilir ve bu nedenle duygusal deneyim ve ifade genellikle dışsal yönlendirmeye, güçlendirmeye ve baskıya maruz kalabilir. (2) Hissedilen duygu ve örgütsel olarak arzu edilen duygu uyumlu olsa bile, duygunun sergilenmesi belirli bir düzeyde çaba gerektirir. (3) Hochschild'in (1983) duygusal emek kavramıyla tutarlı olarak çalışanın duygusal ifadesinin hizmetin bir parçası haline gelmesidir, metalaşmasıdır. (4) Gösterim kuralları sadece hangi durumda hangi duyguların uygun olduğunu değil aynı zamanda bu duyguların nasıl iletileceğini de belirten davranış standartlarıdır.

Morris ve Feldman (1996) duygusal emek varsayımlarını kullanarak duygusal emek yapısını dört boyutlu olarak kavramsallaştırmış ve her bir boyutun öncüllerini belirlemiştir. Duygusal emeği etkileyen kişisel ve örgütsel faktörlere odaklanmıştır. Duyguların mevcut koşullara bağlı olarak değişebileceğini ve bunun da duygusal emek düzeyini değiştirebileceğini savunmuştur. Bu yaklaşımla örgütsel özelliklerin, iş özelliklerinin ve bireysel farklılıkların duygusal emek ile olan ilişkisini açıklamaya çalışmıştır.

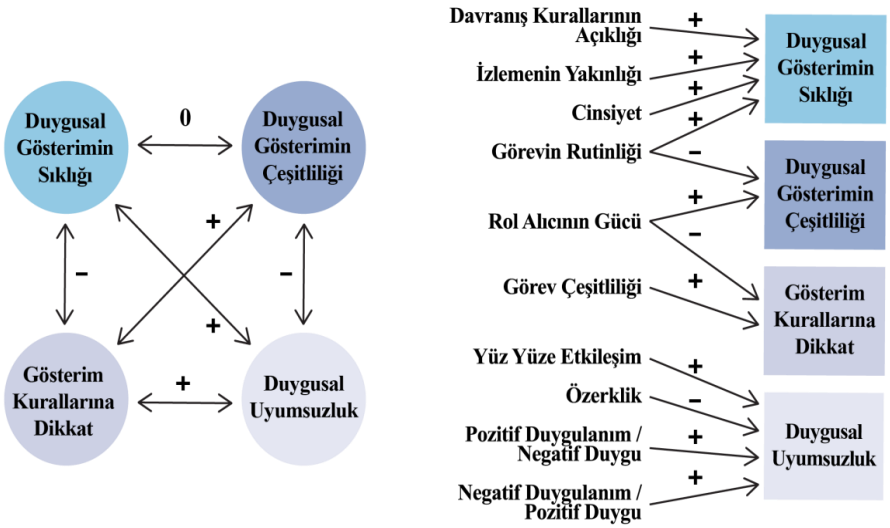
(1) ***Duygusal gösterimin sıklığı*** uygun duygusal gösterimin ne kadar sık yapıldığıyla ilgilidir ve duygusal emeğin merkezi bileşenidir. Yapılan iş ne kadar fazla duygusal emek gerektiriyorsa örgütün gösterim kurallarının sergilenmesine yönelik talebi o kadar fazla olacaktır. Duygusal gösterim sıklığı boyutunun öncülleri: davranış kurallarının açıklığı, izlemenin yakınlığı, cinsiyet ve görevin rutinliğidir. İzlenim yakınlığı, çalışanların duygusal gösterimlerinin yöneticiler tarafından izlenme sıklığıdır. İzlenim yakınlığı çalışanların duygularını kontrol etme çabalarını arttrır. Duygusal emek düzeyleri açısından kadınlar erkeklere göre daha fazla duygusal emek göstermektedir ve göstermesi beklenmektedir. Görev rutini, tekrarlanan iş süreçlerinden dolayı çalışan tutum ve davranışlarının kalıplaşmasıdır.

(2) ***Gösterim kurallarına dikkat*** işin gerektirdiği davranış kurallarını sergileme konusundaki özen düzeyidir. Duygusal gösterimin süresi ve yoğunluğundan oluşur.

Duygusal yoğunluk, bir duygunun ne kadar güçlü ve ne ölçüde deneyimlendiğini ifade eder. Uzun süreli ve yoğun duygusal gösterimler daha fazla dikkat ve duygusal dayanıklık gerektirir. Ashforth ve Humphrey (1993)'e göre, yoğun duygusal gösterim gerektiren iş rollerinde derin davranış dolayısıyla daha aktif çaba söz konusudur. Gösterim kurallarına dikkat boyutu öncülleri, görevin rutinliği ve rol alıcının gücüdür. Rol alıcının gücü, duygu gösterimin hedef kitleye göre değişmesidir.

(3) ***Duygusal gösterimin çeşitliliği*** ifade edilmesi gereken duyguların çokluk düzeyidir. İş rollerinin gerektirdiği duygusal gösterim çeşitliliğini ifade eder. Duygusal emek duygusal çeşitliliğe bağlı olarak artar. Duygusal gösterim, doğası gereği olumlu, nötr veya olumsuz olarak nitelendirilir. Rol alıcının gücü ve görev çeşitliliği bu boyuttun öncülleridir.

(4) ***Duygusal uyumsuzluk*** gösterilmesi beklenen duygular ile içsel "gerçek" duyguların çatışmadır. Yapılan çalışmaların aksine duygusal uyumsuzluk duygusal emeğin öncülü ya da sonucu olarak değil bir bileşeni olarak görülmüştür. Çünkü uyumsuzluk durumunda duygusal ifadenin düzenlenmesi daha fazla çaba, planlama, kontrol ve dikkat gerektirecektir. Duygusal uyumsuzluğun öncülleri; *etkileşim şekli*, *özerklik*, *pozitif ve negatif duygulanım*dır. Duygulanım, bireyin içinde bulunduğu duygusal durumdur ya da bireyin genel olarak nasıl hissettiğidir. Schaubroeck ve Jones (2000, 166)'a göre, farklı duygulanım eğilimlerine sahip bireyler, aynı gösterim kurallarını farklı şekilde değerlendirir, algılar ve ona göre duygusal emek stratejilerini seçer. İş özerkliği, çalışanın işiyle ilgili özgürlük, bağımsızlık ve karar verebilme derecesidir. Duygusal emek boyutları arasındaki ilişkiler, boyutları ve öncülleri arasındaki ilişkilerin yönü ise Şekil 14'te yer almaktadır.



Şekil 14: Duygusal Emeğin Dört Boyutu ve Öncülleri Arasındaki İlişkiler

Morris, J. Andrew., Feldman, C. Daniel. "The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor**." Academy of management review**, c. 21. s. 4 (1996): 986-1010.

Morris ve Feldman'ın duygusal emek yaklaşımı belirli açılardan eleştirilmiştir. Chu ve Murrmann (2006, 367)'e göre, çalışanlar bu dört boyutu işlerinin kavramsal olarak farklı yönlerinden ziyade bütüncül bir yapı olarak görebilirler. Bu bağlamda duygusal emek, hizmet etkileşimlerinin sıklığı, çeşitliliği, yoğunluğu ve süresindeki değişikliklere davranışsal tepkidir. Kruml ve Geddes (2000, 14)'a göre, yaklaşım duygusal emeğin boyutlarının belirlenmesi için ilk adım olsa da boyutlar ve bu boyutların nasıl tanımlandığına ilişkin bazı kavramsal ve metodolojik kaygılar söz konusudur. Örneğin, duygusal gösterimin sıklığı ve süresi duygusal emek ile alakalı olsa da duygusal emeğin kendisinden ziyade yapılan işin özellikleri olarak işlev görebilir. Ayrıca bu boyutların kavramsal olarak duygusal emek tanımıyla ilişkilendirilmeye çalışılması sorunludur. Tanımlanan boyutlar tanımda yer alan bireysel çaba, planlama ve kontrolü tanımlamıyor gibi görünmektedir ve bu da ölçümlerin geçerliliği için önemli bir tehdittir. Grandey (2000, 97) ise önerilen dört boyutun çalışanın duygu yönetimi sürecini tam olarak tanımlamadığını öne sürmüştür.

4.2.4. Grandey Yaklaşımı

Grandey, duygusal emek yaklaşımlarını yorumlayıp bütünleştirici bir bakış açısı sunarak, duygusal emek ve duygu düzenlemesi arasındaki kavramsal, metodolojik ve sonuçlarına ilişkin farklılıklar üzerinde durmuştur (Grandey, 2015, 54).

Grandley (2000)'e göre, önceki çalışmalar farklı bakış açılarına sahip olsa da hepsinin temelinde aynı tema vardır: Bireyler iş yerinde duygusal ifadelerini düzenleyebilirler. O halde duygusal emek çalışanların örgütsel talepler doğrultusunda duygusal ifadeyi düzenleme çabasıdır. Duygusal gösterimlerin gösterim kurallarına uymaları için düzenlenmesini içerir.

Grandey (2000) duygu düzenlemeyi, duygusal emeği anlamak için bir yol gösterici teori olarak sunmuştur. Duygu düzenleme bir süreç olup bireylerin duygularını fark edebilmesi, yorumlayabilmesi ve yönetebilmesidir. Genel tanımıyla, "bireylerin hangi duygulara sahip olduklarını, bu duygulara ne zaman sahip olduklarını ve bu duyguları nasıl deneyimlediklerini ve ifade ettiklerini etkileme sürecidir" (Gross, 1998b, 275). Grandey (1999)'e göre, duygusal emek ve duygu düzenlemesi arasında farklılıklar varmış gibi görünse de bunlar esaslı değil çoğunlukla anlamsal farklılıklardır. En önemli fark, duygusal emeğin işte gerçekleşmesidir. Çalışanların, iş yeri taleplerine ve müşteri ihtiyaçlarına dayalı duygusal emek gerçekleştirmeleridir.

Grandey, Gross (1998a, 1998b)'un duygu düzenleme süreç modelinden yola çıkarak, duygu düzenleme yönteminin, derin ve yüzeysel davranış kavramlarına nasıl uygulanacağını tartışmıştır. Gross'a göre, duygu düzenleme bir süreçtir, bir girdi (uyaran)-çıktı (yanıt) ilişkisidir. Girdi, duygu oluşmadan önceki süreci, çıktı ise duygunun gerçekleşmesinden sonraki süreci içerir. Birincisi ***öncül odaklı***, ikincisi ise ***tepki odaklı*** düzenlemedir. Öncül odaklı düzenleme; durum seçimi, durum değişikliği, dikkat dağıtımı ve bilişsel değişimden oluşur. Grandey çalışmalarında dikkat dağıtımı ve bilişsel değişime önem vermiştir. Aradaki fark, dikkat dağıtımının kişisel düşüncelerin odağını değiştirmeye, bilişsel değişimin ise dışsal değişkenlere odaklanmasıdır. Bu iki duygu düzenleme tekniği, çalışanların duruma karşı duygusal tepkilerini düzenlemek için durumu nasıl algıladıklarını değiştirebilmesiyle ilgilidir. Öncül odaklı düzenleme derin davranışa karşılık gelir. Tepki odaklı düzenleme çıktının (yanıtın) düzenlenmesidir. "Yanıt modülasyonu" başlığı altında

kavramsallaştırılmıştır. Bu süreçte kişi duygusal bir tepkiye eğilim gösterir ancak fizyolojik, deneyimsel ya da davranışsal tepkileri doğrudan etkileyerek bu duygusal tepkiyi nasıl gösterdiğini manipüle eder. Bu teknikte, çalışanlar gerçek duygularını bastırır ya da gizler ve kabul edilebilir duygular sergilemeye çalışır. Tepki odaklı düzenleme yüzeysel davranışa karşılık gelir. Yüzeysel davranış sadece duyguları bastırmak değil aynı zamanda duyguları çoğaltmak ve taklit etmektir.

Grandey (2000), duygusal emeği iş odaklı ve çalışan odaklı olarak ele almıştır. İş odaklı duygusal emek iş özelliklerine, çalışan odaklı duygusal emek çalışanların duygularını yönetim şekline odaklanır. Grandey'in duygu düzenleme teorisini de kullanarak geliştirdiği kavramsal modele göre duygusal emek süreci; durumsal değişkenler (öncüller), duygu düzenleme ve sonuçlardan oluşur. Durumsal değişkenler, çalışanların müşteriler ile etkileşimini ve duygusal olayları içerir. Müşteri etkileşiminin doğası (sıklık, süre, çeşitlilik) ve gösterim kuralları duygusal emek sürecine katkıda bulunur. İşteki duygusal olaylar ise çalışanların tutum ve davranışlarını açıklamaya yardımcı olurlar. Duygusal olayların kaynağı müşteri, iş arkadaşları, süpervizör veya kişisel durumlar olabilir. Duygusal bir olay, örgütsel gösterim kurallarından farklı duygularla sonuçlandığında daha fazla duygusal düzenlemeye yol açabilir. Bu nedenle olay, kişinin iyi oluşu üzerinde pozitif veya negatif etkileri bakımından değerlendirilir. Öncüller duygu düzenleme sürecinin girdilerini oluşturur. Girdilere göre duygu, derin veya yüzeysel olarak düzenlenir ve bu iki duygu düzenleme yöntemin bireysel sonuçları (tükenmişlik, iş tatmini) ve örgütsel sonuçları (performans, işten ayrılma) vardır. Bireysel özellikler (cinsiyet, duygusal ifade, duygusal zekâ, pozitif/negatif duygulanım) ve örgütsel çevre (iş özerkliği, yönetici ve iş arkadaşı desteği) duygu düzenleme sürecinin çıktılarını etkileyen önemli faktörlerdir. Grandey öne sürdüğü bu model ile duygusal emeğin sonuçlarının Hochschild (1983)'in savunduğu gibi mutlaka olumsuz olmadığını, aynı zamanda olumlu da olabileceğini göstermiştir. Eğer duygusal emek bir süreç olarak görülürse süreçteki her adım detaylı analiz edilebilir. Böylece olumsuz bireysel ve örgütsel çıktıları iyileştirilerek pozitife dönüştürmek mümkün olacaktır. Çalışanlar duygu düzenleme stratejilerini öğrenerek iş çıktılarını pozitif yönde değiştirebilecektir.

Grandey'nin duygu düzenleme modeli; (1) duygusal emeğin önemli bileşenlerini, öncüllerini ve sonuçlarını ve duygusal emek sürecini etkileyebilecek bireysel ve

örgütsel faktörleri tanımlaması açısından, (2) duygu düzenleme ile duygusal emeğin nasıl farklı sonuçlara neden olabileceğini gösterdiği için yararlıdır (Totterdell, Holman, 2003, 55).

4.2.5. Diğer Duygusal Emek Yaklaşımları

Hochschild (1983), Ashforth ve Humphrey (1983), Morris ve Feldman (1995) ve Grandey (2000) tarafından yapılan teorik çalışmalar birçok araştırmacı tarafından referans kabul edilerek geliştirilmiştir. Aşağıda alan yazınından bazı araştırmacıların çalışmaları özetlenmiştir.

Rafaeli ve Sutton (1987), duygusal emeği duygusal alışveriş ve örgütsel çevre olarak iki faktör ile ele almıştır. Duygusal alışveriş, duygu çevrimleri, hedeften gelen geri besleme ve duyguların yeniden uyarlanmasını, örgütsel çevre kurumun seçim, sosyalleşme ve ödül-ceza sistemlerini kapsamaktadır. Mumby ve Putnam (1992), duygusal emeğin olumsuz sonuçlarına karşılık duygusal emeğe alternatif bir bakış açısı sunan, "sınırlı duygusallık" yaklaşımını (Martin, Knopoff, Beckman, 1998) önermiştir. Sınırlı duygusallık, sınırlı rasyonelliğin tam karşıtıdır. Sınırlı rasyonellik duygulara iki açıdan yaklaşır: (1) Duygular değersiz, saçma ya da iş ortamına uygun değildir. (2) Duygular örgütsel amaçlara hizmet eden bir araçtır. İkinci yaklaşım duygusal emektir. Sınırlı duygusallık ise bireyin topluluk içinde uygulamak zorunda olduğu sınırlılıkları ifade eder. Duygular, kişiler arası ilişkileri korumak için gönüllü olarak sınırlandırılır. Sınırlı duygusallığı sınırlı rasyonellikten ayıran en önemli fark, örgütün etkinlik ve verimlilik hedefleri doğrultusunda belirlenen gösterim kurallarından ziyade, kümülatif bir bilinçle, kendiliğinden oluşan kurallara sahip olmasıdır. Sınırlı duygusallık ile duygusal emek kavramsal olarak farklıdır. Sınırlı duygusallık, durumsal koşullar çerçevesinde şekillenirken, duygusal emek biraz daha sabit ve değişmez kurallar içerir. Dolayısıyla sınırlı duygusallık yaklaşımının önerdiği şey, duygusal emeği örgütün yönlendirmesinden ziyade biraz daha gönüllü bir çaba haline dönüştürecek, kendiliğinden işleyen bir süreç haline getirmektir. Bu yaklaşım bir nevi "samimi davranış"ı işaret etmektedir. Zapt ve diğerleri (1999)'ne göre, "iş" veya "emek" multidisipliner bir kavramdır. Duygusal emek, kasıtlı ve hedefe yönelik davranışın bir parçasıdır, genellikle daha yüksek bir hedefin alt amacına atıfta bulunur. Eylem teorisine dayalı iş analizi kavramlarını takiben, duygusal emek boyutları; (1) *olumlu duygular* (2) *olumsuz duygular* (3) *duyarlılık*

gereksinimleri ve (4) *duygusal uyumsuzluk* olarak ele alınmıştır. Sosyal etkileşimin kontrolü üzerinde durulmuştur. Kruml ve Geddes (2000) duygusal emeği, "müşterilere sunulan hizmet kalitesini garanti altına almak ve standartlaştırmak için davranış kalıpları" olarak tanımlamış, *duygusal çaba* ve *duygusal uyumsuzluğun* bir kombinasyonu olarak işlevselleştirmiştir. Chu (2002)'e göre duygusal emek, "kurallara ve mesleki normlara cevap olarak uygun duyguları sergilemek için, kişinin dışsal davranışlarını harekete geçirme ve içsel duygularını manipüle etme derecesidir." Chu ve Murrmann (2006) tarafından duygusal emek, duygusal uyumsuzluk ve duygusal çaba boyutlarıyla ele alınmıştır. Brotheridge ve Lee (2003)'e göre duygusal emek, "hizmet etkileşimlerinin yoğunluğu, süresi ve sıklığındaki değişikliklere davranışsal tepkilerdir." Hochschild (1983) ve Morris ve Feldman (1996)'ın teorilerine dayanarak duygusal emek altı boyutta (*duygusal gösterimin sıklığı, yoğunluğu ve çeşitliliği, etkileşim süresi, yüzeysel ve derin davranış*) ele alınmıştır. Diefendorff ve Gosserand (2003, 946) duygusal emeğin çeşitli yönlerini vurgulayan teorileri sınıflandırmıştır: (1) *İş özelliklerinin rolü* (Morris, Feldman, 1996) (2) *Mesleki farklılıklar* (Hochschild 1983, Wharton, 1993) (3) *Gösterim kuralları* (Schaubroeck, Jones, 2000) (4) *Kişisel özellikler* (Ashforth, Humphrey, 1993) (5) *Duygusal uyumsuzluk ve duygusal çabalar* (Kruml, Geddes, 2000) (6) *Duygu düzenleme stratejileri* (Grandey, 2000). Diefendorff, Croyle ve Gosserand (2005)'e göre, duygusal emek üç boyutlu (*yüzeysel, derin* ve *samimi davranış*) bir kavramdır. Samimi davranış, derin davranışın bir alt stratejisi olarak değil yüzeysel davranış ve derin davranıştan farklı olarak ele alınmalıdır.

4.3. Kabin Ekipleri ve Duygusal Emek

Hochschild (1983)'e göre, duygusal emek gerektiren mesleklerin özellikleri: (1) Müşteri ile yüz yüze veya telefonle etkileşim içinde olması (2) Müşterilerin duygularının dikkate alınması (3) Örgütün, hizmet çalışanlarının müşterilerle olan faaliyetleri üzerinde kontrol sahibi olmasıdır. Grandey (2000), bu üç özelliği "etkileşim özellikleri" olarak birleştirmiş ve çalışanların müşterilerle etkileşiminin yapısını oluşturan sıklık, süre ve çeşitliliği, duygusal emek ihtiyacı yaratan mesleklerin ilk özelliği ile ilişkilendirmiştir. Grandey (2000)'e göre, Hochschild'in belirlediği ikinci özellik, örgütlerin çalışanlarından beklentilerini içerir. Üçüncü özelllik ise duygusal gösterim kurallarını tanımlar. Örgüt, çalışanların müşterilere

yönelik davranışlarının uygun olup olmadığını gösterim kurallarına göre değerlendirir (Diefendorff, Croyle, Gosserand, 2005, 353). Gösterim kuralları müşteri memnuniyetinin sağlanmasına hizmet eder. Müşteri memnuniyeti "*insanlara (iç ve dış müşteriye) nasıl davranıldığı*"nın sonucudur.

Hizmet sunumunda, çalışan davranışları müşterilerin hizmet kalitesi algılarını güçlü bir şekilde etkiler. Hizmet kalitesi, müşteri beklentilerini karşılayabilme ya da geçebilme yeteneğidir. Hizmet deneyiminde, algılanılan (fonksiyonel) kalite beklenen kaliteden büyükse müşteri beklentileri karşılanmış ve müşteri tatmini sağlanmış olur. Algılanılan kalite, müşterinin hizmeti nasıl aldığı ile ilgilidir ve hizmet etkileşimi esnasında ortaya çıkar. Kurumsal imaja katkı sağlayan en önemli rekabet unsurudur (Karaarslan, 2014, 38-40). SERVPERF hizmet kalitesi modeline göre, hizmet kalitesinin beş temel özelliği vardır: Fiziksel özellikler, güvenilirlik, heveslilik, güvence ve duyarlılık (empati) (Zeithaml ve diğ., 1990, 27). Erişim, nezaket, iletişim, karşılık verebilmek, inanırlık, müşteriyi anlamak/bilmek gibi bileşenleri de içeren tüm bu özellikler (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985, 48), hizmet çalışanlarından beklenen özellikleri de ifade eder. Havayolu işletmelerinin kabin memuru alım ilanlarına bakıldığında, aranan yetkinlikler bu temel özelliklere dayanır.

Southwest Havayolları'nın yayınladığı kabin memuru ilanında; "*şefkatli, espri anlayışına sahip,* '*yapabilirim*' *tutumuna sahip,* '*ben*' *yerine* '*biz*' *biçiminde düşünen insanlar aranmaktadır*" ifadesi yer almaktadır. Southwest Havayolları'nın eski CEO'larından Herb Kelleher, hizmet sunumuna ilişkin *istekliliğin* (heveslilik) işe alınacak insanlarda aranılacak en temel özellik olması gerektiğini belirtmektedir. Kelleher'e göre, istekli olan insanlara iş için gerekli beceriler eğitim yoluyla zaten kolay biçimde kazandırılacaktır. THY kabin memuru ilanında, "***hizmet sektörü gereklilikleri doğrultusunda****; güler yüzlü, iletişim becerisi yüksek, ekip çalışmasına yatkın, dinamik çalışma arkadaşları arıyoruz*" ifadesi yer almaktadır (THY, [04.02.2022]). İlan, hizmet sektörü gerekliliklerine vurgu yapmaktadır.

Havacılık sektörü, ulaştırma sektörünün önemli bir alt sektörüdür (bir alt sistemidir). Bu sistemde faaliyet gösteren havayolu işletmeleri hizmet üreten organizayonlardır. Diğer ulaşım hizmet işletmelerinden farklı olarak hizmet üretim ve sunumunun en önemli bölümü binlerce metre yükseklikte dar bir alanda "kabin"de gerçekleşir. "***Kabin***," hiçbir yer ve alan ile bağlantısı olmayan, yolcu ile temasının kaçınılmaz ve

en yoğun olduğu yerdir. "Kabin hizmetleri" havayolu yolcu taşımacılığının kalitesinin değerlendirilmesi için tamamlayıcı ve önemli bir unsurdur (Karaarslan, 2014, 96). Müşterilerle etkileşime giren çalışanlar, organizasyonun en görünür temsilcileri olarak kabul edilmektedir. Müşteri ile arayüz oluşturmakta ve müşterilere karşı kuruluşu temsil etmektedir (Ashforth, Humprey, 1993, 90). Kabin, havayolu işletmelerinin vitrinidir, kabin ekipleri de görünen yüzüdür. Kabin ekiplerinin, müşteri (yolcu) memnuniyetinin belirleyicileri olarak havayolu işletmelerinin imajını ve prestijini arttırma sorumluluğu vardır.

Southwest Havayolları'nın kabin memuru ilanında dikkat çeken diğer vurgu "*yapabilirim tutumuna sahip olmak*"tır. Bu vurgu, Hochschild'in duygusal emek çalışmalarına kabin ekiplerinden başlamasının sebebini de açıklamaktadır. İşin doğası, çalışan performansını etkileyen fiziksel, psikolojik, psikososyal ve fizyolojik faktörler içerir. Uzun mesai saatleri, uçuş süreleri, kabin basıncı, coğrafya/iklim/saat farklılıkları, yatı görevleri (ana üst dışında başka bir yerde konaklama), planlı uçuş görevlerinde değişiklikler, iş-yaşam-aile dengesi, rekabet koşulları, örgütsel baskılar, otorite zorunlulukları, müşteri beklentileri, zor yolcular, "müşteri her zaman haklıdır" politikaları, kurum temsiliyeti sorumluluğu gibi birçok faktör kabin memurlarının zihinsel ve fiziksel dayanıklılığını etkilemektedir. "*Yapabilirim tutumuna sahip olmak*" tüm bu zorlayıcı faktörleri duyguları düzenleyerek yönetebilmek anlamına gelir. Hochschild (1983, 127)'in Delta Havayolları'nda kabin ekipleri ile yaptığı çalışmalarda elde ettiği niteliksel bir kanıt, bu faktörlerin yönetilmesinde karşılaşılan zorlukların duygusal kontrol kaybına neden olabileceğini desteklemektedir;

> "Genç bir iş adamı bir kabin memuruna şunları söyledi: 'Neden gülmüyorsun?' Kabin memuru tepsisini yemek arabasına geri koydu, yolcunun gözlerinin içine baktı ve 'Önce sen gülümse, sonra ben gülümseyeceğim' dedi. İş adamı ona gülümsedi. 'İyi,' diye yanıtladı. 'Şimdi dondur ve o gülümsemeyi on beş saat tut.'"

Bu zorlayıcı faktörlerin olumsuz etkilerinin azaltılması, bireysel ve örgütsel düzeyde birlikte yönetilmesi ile mümkündür. Bireysel düzeyde değerlendirildiğinde, kişisel özellikler, duygusal zekâ, kişi-iş uyumu, tecrübe, kişisel gelişim eğitimleri ve en önemlisi işe bakış açısı duygusal emek davranışının olumsuz etkilerini ortadan kaldırabilir. Havacılık, çalışanların deyimi ile "*bir yaşam biçimi*"dir. Kabin memuru olmanın göz alıcı bir imajı vardır ve seksenli yıllardan bu güne meslek bir "*rüya iş*" olarak görülmektedir (Humphrey, Ashforth, Diefendorff, 2015, 750). Açılan ilanlara binlerce aday başvurmaktadır. Yapılan mülakatlarda "*neden kabin memuru olmak*

istiyorsunuz" sorusuna verilen cevaplar işin cazibesini ortaya koymaktadır: "Sosyal insan olmak, dünyayı gezmek, farklı kültürleri tanımak, rutin bir iş olmaması, farklılıkları keşfetmek, iyi para kazanmak ve en önemlisi çoklu olmak, dünya insanı olmak." Mesleğin algılanan imajı, Hochschild'in odaklandığı olumsuz bireysel sonuçları dengeleyerek hafifletmektedir. Yerleşmiş bir örgüt kültürü, yönetici desteği, çalışma arkadaşı desteği, istihdam politikaları (iş-kişi uyumu), ödül sistemleri, müşteri politikası, gösterim kurallarının net olarak belirlenmiş olması gibi örgütsel faktörler de duygusal emek davranışının olumsuz yanlarını hafifletmektedir.

Kabin ekiplerinin işinin zorlayıcı olmasının en önemli nedeni havacılık sektörünün doğası gereği emniyet, güvenlik ve hizmetin aynı anda gerçekleşiyor olmasıdır. Her biri farkı duygu gösterimleri gerektirdiğinden duygu gösterim çeşitliliği artmaktadır. Aşağıda duygusal emek yaklaşımları kabin ekipleri açısından değerlendirilmiştir.

Morris ve Feldman (1996, 994)'a göre, duygusal gösterim çeşitliliği ile duygusal uyumsuzluk negatif ilişkilidir. Emniyet, güvenlik ve hizmet üçgenindeki çeşitlilik gösterim kurallarını kendi içinde tutarlı hale getirmektedir. Hizmet ve emniyet arasındaki sınırın iyi belirlenmiş olması bu tutarlılığı desteklemektedir. Örneğin şiddetli türbülans esnasında kabin memurundan içecek talep eden yolcuya türbülans nedeniyle hizmet sunumu ertelenebilir. Böyle bir durumda öncelik, yolcunun fiziksel ihtiyaçlarının karşılanması değil emniyetinin sağlanmasıdır. Bu durumda hizmet sunumunda yolcuya coşkulu duygular sergilenirken, konu emniyet ve güvenlik olduğunda (kurallar havacılık otoriteleri ve kuruluşları tarafından koyulduğundan) sergilenen duygular olumsuz ve nötr olabilir. Bu durum, duygu gösterim stratejilerinin kombinasyonunu (derin, yüzeysel, samimi davranış) (Gabriel ve diğ., 2015, 875) gerektirir. Duygu düzenleme kombinasyonlarını nasıl kullanabilecekleri, kabin ekiplerine verilen temel, tazeleme ve kişisel gelişim eğitimlerinin öncelikli hedeflerindendir.

Farklı meslek grupları arasında duygu çeşitliliği olacağı gibi örgütsel kültüre ve iş tanımına bağlı olarak, aynı meslek grubu içerisinde de duygu çeşitliliği olabilir (Morris, Feldman, 1996, 991). Bu nedenle, kabin amirinin kabin memurlarına göre kuralların uygulatılmasında daha nötr gösterim kuralları kullanması gerekebilir. Çünkü kabin amiri bir yönetici olarak hem duygusal hem de sosyal kontrol (Brotheridge, Lee, 2008, 111) ile meşguldür. Kabin amiri, kabin memurlarının duygu gösterimlerini denetim altında tutmak ve bilinçli bir şekilde izlemek zorundadır. Bu

durum tüm ekip üyeleri için de geçerlidir. Bir kabin memurun olumsuz duygu gösterimi tüm ekip performansını olumsuz etkileyebilir. Yolcu maruz kaldığı olumsuz gösterime "*çok kötü bir uçuştu*" ifadesiyle tüm ekibi dahil edebilir.

Her bir kabin operasyonu kendini tekrarlayan bir süreçtir ancak dinamikleri farklı olabilir. Ashforth ve Humphrey (1993, 94), duygu gösterimlerinin tekrarlayan etkileşimlerle senaryoya dayalı, zahmetsiz davranışlara dönüşebileceğini savunmuştur. Sabahın çok erken saatleri olmasına rağmen yolcuları enerjik, güler yüzle karşılamaları gibi, kabin memurları belirli bir duygusal gösterime ihtiyaç duyulduğunda otomatik olarak uygun gösterimle tepki verebilir. Kabinde verilen hizmetler, her biri bir süreç olarak değerlendirildiğinde (yolcunun karşılanması, içki servisi, yemek servisi, yolcunun uğurlanması vb.) aynı zamanda rutindir. Morris ve Feldman (1996, 998)'a göre, görevin rutinliği görevin alışılmış kalitesini ifade eder ve aynı davranışların defalarca tekrarlandığı bir iş ortamında çalışanlar stardartlaştırılmış kalıplarda davranır. Bu yaklaşım, birçok havayolu işletmesinin hizmet standartını korumak için standart davranış kalıpları üzerinde çalışmasının da sebebini açıklamaktadır. Standardizasyon, kalite yönetim sisteminde hizmet yönetiminin temelini oluşturmaktadır.

Kabin ekiplerinin duygu gösterimi, yönetim, şirket içi/dışı denetçiler, değerlendirme kuruluşları, yolcular, gizli müşteriler, rakipler tarafından yakından izlenmektedir. İzlenmenin yakınlığı uygun duygu gösterimine zorlayan bir durumdur (Morris, Feldman, 1996, 995) ve kabin ekiplerinin duygularını kontrol etme çabalarını arttırır.

Süresi bakımından değerlendirildiğinde, uçuşlar kısa-orta-uzun olarak sınıflandırılır. Özellikle uzun uçuşlar süresi gereği, psikolojik enerji ve fiziki çaba yanında daha fazla "emeğin" duygusal çabaya dönüşmesini gerektirir. Hochschild (1983)'e göre, hizmet süresinin uzaması, duygusal gösterimde daha fazla dikkat (teyakkuz) ve duygusal dayanıklılık gerektirir. Ayrıca süreye bağlı olarak yolcu ile etkileşim uzadıkça yolcu hakkında daha fazla bilgi edinilir, bu bilgi kabin memurlarının kendi duygularını göstermekten kaçınmasını zorlaştırır. Bu durumda örgütsel ve mesleki normlar (gösterim kuralları) ihlâl edilebilir (Morris, Feldman, 1996, 990). Normların ihlâl edilmesi, duygu gösterim sıklığının sebep olduğu psikolojik ve fiziksel yorgunluk, yolcu şikayetlerinin kısa uçuşlara kıyasla uzun uçuşlarda daha fazla olmasının en önemli sebeplerinden biridir. Bu durum ayrıca duygusal gösterim süresi ile duygusal gösterim yoğunluğu arasındaki ilişkinin pozitif, duygu gösterim sıklığı

ile gösterim kuralları arasındaki ilişkinin negatif olduğunu da (Morris, Feldman, 1996, 992) desteklemektedir.

Her uçuş bir tecrübedir ve tecrübe havacılıkta çok önemli bir kavramdır. Ekman ve Friesen (1982, 245)'e göre, "bazen insanlar, hissedilen bir gülümsemeden ayırt edilemeyen sahte bir gülümseme üretmeyi başarabilirler. Sahte gülümsemeler, eğer kişi çok deneyimliyse, mükemmel bir şekilde gerçekleştirilebilir". Ayrıca bireyler bir alanda geniş deneyime sahipse bilgiyi işleme yetenekleri bireylerin çok hızlı ve az bilinçli çabayla karar vermelerini kolaylaştırır. Tecrübeli bir kabin memurunun bir gösterim kuralını benimsemesi çok hızlı ve çok az bilinçli bir çabayla gerçekleşebilir (Diefendorff, Gosserand, 2003, 952). Bu aynı zamanda yetenekli bir izlenim yönetimin sonucudur (Grandey ve diğ., 2005, 40).

Gösterim kuralları sadece hangi durumda hangi duyguların uygun olduğunu değil, aynı zamanda bu duyguların nasıl iletileceğini de belirten davranış standartlarıdır (Morris, Feldman, 1996, 987). Yapılan iş birçok normal, abnormal ve acil durumların yönetimini içerir. Lord ve Harvey (2002)'ye göre, bir olayın kişinin duygusal görüntüsünü ne ölçüde etkilediği, olayın beklenip beklenmediğine bağlıdır. Beklenmeyen (abnormal/acil) durumlarda gösterim kurallarıyla tutarlı ya da tutarsız güçlü ve doğal duygular ortaya çıkarabilir. Şiddetli bir türbülansta kendisi de korkmasına rağmen yolcunun güvende hissetmesini sağlamak için sakin, soğukkanlı davranmaya çalışan kabin memuru bu duruma örnektir.

Beklenen/normal bir durumda uygunsuz gösterimler hızla ortadan kaldırılabilir ya da duygu düzenleme stratejileri daha proaktif kullanabilir. Duygu düzenleme stratejilerinin, bir tutarsızlık, bir sorun tespit edilmeden önce kullanılması kontrol teorisinin ileri besleme mekanizması ile özdeşleşir (Diefendorff, Gosserand, 2003, 953-954). Abnormal bir durum aynı zamanda bir sorunu, bir problemi ifade eder. İstenmeyen duyguları düzenlemek için kullanılan araçlardan biri olan normalleştirme, ortaya çıkan planlanmamış bir süreci kolaylaştırır ve daha "sıradan" hâle getirir (Ashforth, Kreiner, 2002, 217-218). Bu nedenle kabin memurları için sorun olarak görülen bir durum, kabin amiri için sorun değildir, çünkü o sorun kabin amiri tarafından tecrübe ile normalleştirilmiştir. Çözümü olan bir sorun artık sorun değildir, kabin amiri duygularını "yönetmek" zorunda kalmadan gösterim kurallarını uygulayabilir. Bu durum Chang ve Chiu (2009, 310)'nın uzun hizmet yılına sahip kabin memurlarının derin davranış sergiledikleri bulgusuyla da örtüşmektedir. Duygu

gösterim stratejilerinin öğrenilerek iş çıktılarını olumlu yönde değiştirebileceğinin (Grandey, 2000, 101) göstergesidir. Doğru stratejiyi kullanmak havacılıkta hayati önemi olan karar vermeyi de destekleyecektir.

Kabin memurları, özellikle abnormal, acil veya pandemi sürecinde olduğu gibi belirsiz durumlarda kabin amirlerinin duygu gösterimlerini gerek rol model olmaları gerekse de tecrübeleri nedeniyle izlemektedirler. Kabin amirlerinin olumlu/olumsuz duygu gösterimleri, duygusal bulaşmayla kabin memurlarının ruh hallerini, güven duygularını, iyimserliklerini, dayanıklılıklarını ve iş yapış şeklini etkilemektedir. Humphrey, Pollack, Hawver (2008, 157)'e göre, derin davranış gösteren yöneticiler ile çalışanlar arasında duygusal senkronizasyon daha güçlüdür. Yolcu geri bildirimlerinde yer alan "*kabin ekibi çok iyiydi çünkü amirleri muhteşemdi*" ifadeleri bu durumu desteklemektedir. Kabin amirinin derin veya samimi davranış sergilemesi, ekip üyelerinde stres ve duyarsızlaşmayı da azaltacağından hizmette "*her zaman gülümse*" mottosunun içselleştirilmesine katkı sağlayacaktır. Stresin azalması, uçuş emniyetinde insan faktörlerinin etkisini de azaltacaktır. Humphrey ve diğerlerine (2008, 159) göre, derin ve samimi davranış sergileyen yöneticiler, iletişime açık olarak algılanacak ve derin davranış çalışanların da iletişim becerilerini geliştirecektir. İletişim, EKY becerilerinin temelini oluşturmaktadır.

Başarılı bir ekip çalışması, ekip üyelerinin duygularını tanımayı gerektirir. Kabin memurlarının "*başkalarının duygularını tanıma becerisi*"ne sahip olması, zorlayıcı durumlarda ekip arkadaşlarının motivasyon ve desteğe ihtiyacı olduğunu fark etmelerini sağlar. Bu beceri paylaşılan durumsal farkındalığı geliştirir ve uçuş emniyeti için büyük bir risk olan stres ve bitkinliğin yönetimini kolaylaştırır.

4.4. Duygusal Emeğin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları

Kişinin işini yaparken sergilediği davranışları ile karşı tarafa belirli bir duygusal mesajın iletilmesini sağlamak, iş rolünün bir özelliği olarak artık birçok işin gereklilikleri arasında sayılmaktadır. Günümüzde duygular, işten kaynaklanan ya da iş ile ilgili hissedilenler olarak değil, işi belirli bir "duygu ifadesi" takınarak yapma ve daha çok işin muhatabı olan karşı tarafta (müşteri, hasta, vb.) bir his yaratma çabası boyutunda ele alınmaktadır (Seçer, 2005, 814). İş sırasında gösterilen duyguların müşterinin ruhsal durumunu değiştirebileceği ve böylelikle örgüte karşı tutumunu etkileyebileceği sonucu, duygu gösterimi sürecinin örgüt yönetiminin

isteği ve kontrolü altında gerçekleşmesine neden olmaktadır. Özellikle hizmet sektöründe duygusal emek, sadık müşterileri elde tutmanın ve hizmet kalitesinin temel koşullarından biri olarak görülmektedir. Müşterilerde olumlu duygu ve izlenim uyandırmanın, olumlu kurum imajı yaratmanın bir yoludur (Ashforth, Humphrey, 1993, 110). Örgütlerin makro nitelikli hedeflerine (müşteri memnuniyeti, kâr maksimizasyonu vb.) ulaşmasında bir araç görevini üstlenmektedir. Bu bağlamda duygusal emek hem bireysel hem de örgütsel hedeflere ulaşmak için gerçekleştirilir (Diefendorff, Gosserand, 2003, 950).

Duygusal emeğin özellikle çalışanlar için sonuçları karmaşık olabilir. Farklı sonuçlara varılmasının nedeni, çalışmaların duygusal emeğin farklı bakış açılarını kullanmasıdır (Totterdell, Holman, 2003, 55). Genel olarak hem duygu düzenleme hem de duygusal emek araştırmacıları, Gross'un belirttiği gibi derin davranışın "iyi" ve yüzeysel davranışın "kötü" olduğu sonucuna varma eğilimindedir (Grandey, 2015, 55).

Hochschild (1983)'e göre duygusal emek, örgütler için olumlu sonuçlar doğururken çalışanlar için olumsuz sonuçlar (tükenmişlik, iş stresi) doğurur. Hochschild, duygusal uyumsuzluğun uzun vadede kişinin duygularına yabancılaşmasına yol açacağını ve bunun da çeşitli psikolojik rahatsızlıklara neden olacağını ileri sürmüştür. Sadece olumsuz sonuçlara odaklanan bu görüş, birçok araştırmacı tarafından eleştirilmiştir (Ashforth, Humphrey, 1993; Rafaeli, Sutton, 1987; Wharton, Erickson, 1993). Hochschild, duygusal emek kuramını kabin ekiplerine dayandırmaktadır. Kabin ekiplerini incelediği 1980'li yıllarda, kabin memuru olmanın göz alıcı bir imajı vardı ve meslek, bir "rüya iş" olarak görülüyordu. Havayolu işletmelerinin açtığı her pozisyona ciddi sayıda başvuru yapılıyordu (bu durum bugün için de geçerlidir). Dolayısıyla kabin memuru olmak o kadar da kötü bir iş değildir (Humphrey, Ashforth, Diefendorff, 2015, 750). Birçok insan duygusal emek gerektiren işler arar ve bu pozisyonları elde etmek için uzun ve pahalı eğitim programlarından geçmeye heveslidir.

Duygusal emeğe atfedilen zararın çoğu, bir duygusal emek stratejisi olan yüzeysel davranışın uygunsuz kullanımından kaynaklanmaktadır (Humphrey, Ashforth, Diefendorff, 2015, 750). Olumsuz gösterim kuralları, yüksek düzeyde iş talebi, müşterilerle sık temaslar, özerklik ve sosyal destek eksikliği yüzeysel davranış ile önemli ölçüde ilişkilidir (Wang, Seibert, Boles, 2011). Yüzeysel davranış,

çalışanlarda benlik saygısında azalmaya (Ashforth, Humphrey, 1993) ve duygusal tükenmeye yol açmaktadır (Grandey, 2003). Bunun iki temel sebebi vardır: (1) Duygusal uyumsuzluğun kişide yarattığı gerilim (2) Kişinin müşterilere karşı sürekli rol yapması (harcanan çaba) nedeniyle duygusal kaynakların tüketilmesi (Hochcschild, 1983; Wharton, 1993). Duygusal uyumsuzluk ile ilişkilendirilen tükenmişliğin (Kruml, Geddes, 2000; Morris, Feldman, 1997; Schaubroeck, Jones, 2000) belirtileri, *duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma*dır. Tükenmişlik, "insan işi" yapan kişilerde sıklıkla görülen bir sinizm sendromudur, bir stres tepkisi türüdür (Maslach, Jackson, 1981, 99). Duygusal uyumsuzluğun bir iş stresi etkeninin özelliklerine sahip olduğu varsayılmıştır (Zapf, Holz, 2006, 20). Performans ve işten ayrılma gibi önemli örgütsel sonuçlara neden olmaktadır (Grandey, 2000, 104). Duygusal uyumsuzluk ile tükenmişlik arasında pozitif, iş tatmini ile negatif ilişki vardır (Morris, Feldman, 1996, 996). Yüzeysel davranış yapmacık tavırlara neden olduğundan müşteriye yansıması da olumsuz olacaktır. Russ-Eft, (2004, 221)'e göre, sergilen duyguların özgün olmaması hizmet kalitesi hakkında zayıf bir algıya yol açmaktadır.

Grandey (2000)'e göre, olumsuz bireysel ve örgütsel çıktılar iyileştirilerek pozitife dönüştürülebilir. Çalışanlar duygu düzenleme stratejilerini öğrenerek iş çıktılarını pozitif yönde değiştirebilir. Örneğin, duygusal emek sosyal kimlikle tutarlıysa, psikolojik iyi oluşun artmasına yol açar. Duygusal emek, kimlik ile ilgili özellikle kimliği geliştirici bir deneyim oluşturur, kişinin kimliğini "harekete geçirme" fırsatı sağlar (Ashforth, Humphrey, 1993, 99). Kişi, rolüyle ne kadar güçlü özdeşleşirse diğer bir ifade ile kişi rolün içerdiği kimliğe kayıtsız değilse duygusal emeğin kişinin psikolojik iyi oluşu üzerinde olumlu etkisi o kadar büyük olur. Rolle özdeşleşme duygusal emeğin olumsuz etkilerini yumuşatabilir. Kişi-iş uyumu duygusal emeğin kişisel refaha etkisinde önemli bir moderatördür (Humphrey, Ashforth, Diefendorff, 2015, 749). Bir işin duygusal talepleri ile kişilerin bu talepleri karşılama yetenekleri eşleştiğinde (duygusal talepler-yetenekler uyumu) performans da artacaktır (Diefendorff, Greguras, Fleenor, 2015). Morris ve Feldman (1996, 999)'a göre, duygusal emeğin iyi oluş üzerindeki etkisi, yüksek iş özerkliğine sahip olan kişilerde daha yüksektir. Sosyal kimlik teorisi savunucularına göre, örgütsel rolleri ile güçlü bir şekilde özdeşleşen bireylerin örgütsel talepleri, iş rolünün gerektirdiği beklentileri gerçek olarak hissetmeye yatkındır (Ashforth, Humphrey, 1993, 98). Hizmet

çalışanlarının örgütün dış prestijine ilişkin olumlu algıları, örgütsel özdeşleşmeyi güçlendirir ve örgütsel özdeşleşme müşteri etkileşimlerinde derin davranışı motive eder. Derin ve samimi davranışın hem refah hem de iş performansı üzerinde olumlu etkileri vardır (Humphrey, Ashforth, Diefendorff, 2015, 763). Örneğin; derin davranış, öz yeterliliği (kişinin görev gereksinimlerini başarıyla yerine getirebileceği inancı) ve görev etkinliğini artırabilir. Görev performansı; iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş yaşam kalitesi ve müşteri tatmini ile pozitif ilişkilidir. (Ashforth, Humphrey, 1993, 94; Humphrey, Ashforth, Diefendorff, 2015, 753). Olumlu hizmet sonuçlarına yol açma eğilimindedir (Grandey, 2003, 87). Benzer şekilde, derin davranış, hizmet kalitesi (Totterdell, Holman, 2003, 63) ve müşteri odaklılık (Jeon, 2016, 363) ile ilişkilidir.

Grandey'nin (2000, 101) duygusal emek modelinde duygusal emek kavramını etkileyen örgütsel değişkenler söz konusudur. Alan yazınında duygusal emek kavramı ile kullanılan değişkenler öncüller ve sonuçlar olarak değerlendirildiğinde; kişilik, demografik değişkenler, gösterim kuralları, otonomi, örgütsel destek algısı, iletişim becerisi, liderlik modelleri, yönetici/meslektaş desteği, motivasyon, duygusal zekâ, psikolojik sermaye, psikolojik sözleşme, örgütsel kültür, normlar, olumlu duygulanım, örgüte güven, iş stresi, ekip çalışması tutumları öncül değişkenler; iş tatmini, duygusal tükenmişlik, duygusal uyumsuzluk, duygusal bulaşma, çalışan performansı, müşteri tatmini, iş bırakma niyeti, etkin hizmet sunumu, geri çekilme davranışı, algılanan prestij, örgütsel özdeşleşme, iş stresi, yabancılaşma, duyarsızlaşma, örgütsel bağlılık, iş sonuçları, hizmet kalitesi, iş-aile çatışması, performans, işe gömülmüşlük, örgütsel vatandaşlık davranışı sonuç değişkenler olarak ele alınmıştır (Ezilmez, 2018, 197-202; Pala, Sürgevil, 2016, 774).

Uçuş operasyonunda, doğası gereği emniyet, güvenlik ve hizmet eş zamanlı gerçekleşir. Kurum imajı algısında emniyet ve güvenlik kadar sunulan hizmet de önemli bir kavramdır. Duygusal emek kavramı, hizmet sunumunun temelini oluşturur. Bu bölümde, öncelikle duygusal emeğin önemi ve temel ve güncel yaklaşımlarla kavramsal olarak gelişimi ele alınmıştır. Kabin ekipleri ve duygusal emek ilişkisi Hochschild'den günümüze diğer duygusal emek yaklaşımları perspektifinden tekrar yorumlanmış, duygusal emek stratejileri, EKY tutumları ve emniyet uygulamaları ile ilişkilendirilmeye çalışılmıştır. Son olarak da duygusal emeğin bireysel ve örgütsel sonuçlarına yer verilmiştir.

5. KURUMSAL İMAJ

5.1. Kavramsal Olarak Kurum İmajına Genel Bir Bakış

5.1.1. İmaj Kavramı

İmaj, bir varlığın insanların zihninde yarattığı toplam izlenimdir (Dowling, 1988, 27). Çeşitli algı kanalları ile kazanılan bilgi ve becerilerin tümüdür. İmajın, insanların nesneleri algılama ve tepki verme biçiminde güçlü bir etkisi vardır. Algı, insanların çevreden bilgi alma ve yorumlama sürecidir (Schermerhorn ve diğ., 2011, 84). İmaj, kişilerin iç dünyasındaki etkileşimlerin, dış dünyayı algılamalarına bağlı olarak davranışa dönüşme şeklidir. Reynolds (1965, 71)'e göre imaj, bir dizi işlemle oluşur. Bunlardan ikisi "halo etkisi ve basit çıkarım"dır. İmaj, bir nesne hakkındaki bilgileri bir gestalta entegre etmek için kullanılan farklı bir işleme modu türüdür. Herkes bilinçli olarak veya bilinçsiz olarak imaj üretir.

İmaj yönetimi, güven, itibar saygınlık gibi birçok kavramın temel fikre sahip bir zeminde buluşmasıdır. Hepsinin oluşumuna, olumlu veya olumsuz gelişim sürecine etken olacak birçok değişken vardır. Bu değişkenler farklı teknikler ile yönetilir ve tüm teknikler imaj yönetiminin temel prensibini oluşturur. İmaj yönetimi için üç seçenek bulunmaktadır. *Öz imaj* kendimizi nasıl gördüğümüzü; *algılanan imaj* başkalarının bizi nasıl gördüğünü, *istenilen imaj* kendimizi nasıl görmek istediğimizi ve başkalarına nasıl göstermek istediğimizi ifade eder (Girgin, [15.05.2021]).

İmaj disiplinler arası bir kavram olduğundan, alan yazınında birçok imaj tanımı ve türü yer almaktadır. İmaj türlerinin bazıları**;** kişisel imaj, ürün imajı, marka imajı, transfer imaj, kuruluşun kendi algıladığı imaj, yabancı imaj, mevcut imaj, transfer imaj, istenilen imaj, olumlu/olumsuz imaj, ayna imajı, şemsiye imaj ve kurumsal imajdır.

5.1.2. Kurumsal İmaj Kavramı

Kurumsal imaj ya da kurum imajı, bir kurumun, kamu tarafından sahip olunan izlenimleridir. İnsanların belirli yaşantılar sonuncunda kuruma ilişkin algılamalarıdır.

Kurumun ne ölçüde iyi veya kötü algılandığını yansıtır. Kurumun hedef kitlesinin, kurum logosunu gördüklerinde ya da ismini duyduklarında belleklerinde oluşan resimdir (Barnett, Jermier, Lafferty, 2006, 33; Gray, Balmer, 1998, 696). Paydaş izlenimlerini göz önünde bulundurarak bir kurumun rakipleri ile nasıl karşılaştırıldığını gösterir. Kurumun adı, fiziksel özellikleri, ürün/hizmet çeşitliliği, kültürü, kimliği ve kurumun her bir çalışanı tarafından iletilen kalite izlenimi gibi kurumun çeşitli fonksiyonel ve davranışsal özellikleri ile ilgilidir. Fonksiyonel ve davranışsal özellikler kurumsal imajın iki temel bileşenini oluşturur. Fonksiyonel bileşen, kolayca ölçülebilen somut özelliklerle ilgiliyken, davranışsal bileşen, onlara yönelik duygu ve tutumlarla kendini gösteren psikolojik boyutlarla ilişkilidir (Nguyen, Leblanc, 2001, 228; Kennedy, 1977). Kurumsal imaj, bir kurumun operasyonel yeteneklerini, rekabet avantajını, hizmet/ürün kalitesini, pazardaki performansını temsil eder; iyi bir imaj güven yaratır ve davranışsal niyetleri etkiler (Barich, Kotler, 1991, 94). Güçlü ve olumlu bir imaj, kurumun hedef kitlelerin gözünde doğru bir şekilde algılanmasını, ürün ve hizmetlerinin veya markalarının sorgulanmadan onay almasını sağlayan etkili bir yönetim aracıdır.

Kurumsal imajla ilgili literatürde yapılan tanımlara bakıldığında bazı belirgin özellikler öne çıkmaktadır: (1) Kurumsal imaj somut bir varlık değildir. (2) Kurumsal imaj duygusal ve rasyonel bağdaştırmaların sonucunda oluşur. (3) Kuruma ilişkin algılamalar, izleyicilerin zihinlerindeki genel izlenimlerdir.

5.1.3. Kurumsal İmajın Önemi

Kurum imajı günümüzde stratejik bir kavram haline gelmiştir. Güçlü bir kurumsal imaj yönetimi için stratejik bir bakış açısı gerekmektedir. Stratejik yönetim, kurumun tüm işlevlerinin, bütüncül bir yaklaşımla dış çevre ile olan ilişkisini de dahil ederek yönetilmesini ifade eder. Odak noktası, eldeki tüm kaynakları etkili ve verimli kullanarak sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlamaktır. Kurum imajı, kurum için farkındalık oluşturmanın sonucu olarak sosyal medyanın da gücüyle çok önemli bir rekabet unsuru haline gelmiştir. İmajı iyi olan kurumlar, hedef kitlelerinde "güvenilir," "saygın," "birlikte iş yapılabilir," "gelecek vaad eden" sıfatlarıyla ifade edilirler.

Geçmişte sadece görsel ve fiziki unsurlarla değerlendirilen kurumsal imaj, bugün, kurum kimliği, etkin iletişim, etkili halkla ilişkiler, etkin pazarlama ve pazarlama

iletişimi ve sosyal sorumluluktan oluşan sinerjiyi ifade etmektedir. Güçlü bir kurum imajı:

- Kurumun paydaşlarının, kurumun yeteneklerinin, yönetim stratejilerinin, rekabet gücünün, ürün ve hizmet çeşitliliğinin farkına varmasını sağlar.
- Kurumlara rekabet üstünlüğü kazandırır.
- Kurum içi ve dışı iletişimi güçlendirir.
- Yarattığı güven ile güçlü kurumsal markaların oluşmasını sağlar.
- Müşteri algılamalarını geliştirilir, müşteri memnuniyeti sağlar.
- Ürün ve hizmette sürdürülebilirliği sağlar.
- Finans kuruluşlarının kurumu daha iyi anlamasını sağlayarak yatırımcıları kendine çeker, kurumun sermaye piyasalarına erişimini geliştirir.
- Nitelikli insan kaynağını kuruma çekmeyi kolaylaştırır, kurumu yüksek vasıflı yönetici ve çalışanlar için cazip hâle getirir, çalışanların iş devir oranını düşürür.
- Çalışanları motive eden, aidiyet duygusunu geliştiren merkezi bir güç oluşturur, çalışanlar için bir kimlik yaratır.
- Kriz dönemlerinde sorunların daha hızlı çözülmesini, krizin en az zararla yönetilmesini sağlar.
- Kurum itibarını oluşturmaya yardımcı olur.

5.1.4. Kurumsal İmaj ile İlgili Teoriler

Bazı kuramsal teoriler, kurumsal imaj kavramının açıklanmasına temel oluşturur. Bu teoriler aynı zamanda kurumsal imaj oluşturma sürecinin bir sonucu olarak görünen kurumsal itibar kavramının açıklanmasında da etkiye sahiptirler (Fombrun, 2012, 96): Kimlik Teorisi (Identity Theory), Kurumsal Teori (Institutional Theory), Kaynak Temelli Teori (Resource-based Theory), Paydaş Teorisi (Stakeholder Theory), İzlenim Yönetimi Teorisi (Impression Management Theory), Gündem Belirleme Teorisidir (Agande-Setting Theory).

Kimlik Teorisi - Kurumun özgünlük, kararlılık, tutarlılık ve ayrılabilir, ayırt edilebilir gibi bağımsız özelliklerine odaklanır (Esen, 2019, 371). Kimlik teorisi, toplum ve toplumun öz kavramlarını tanımlamak ve açıklamakla yola çıkar. Sosyal roller, ilişkiler ağında işgal edilen pozisyonlara bağlı beklentilerdir; kimlikler içselleştirilmiş rol beklentileridir (Stryker, Burke, 2000, 286).

Kurumsal Teori **-** Bir örgütte gerçekleşen değişimlerin hangi süreç ve etkenler vasıtasıyla oluştuğunu, örgütün nasıl meşruiyet ve sosyal destek kazandığını açıklar. Teoride "çevre ile etkileşim" anahtar kavramdır. Örgütler sadece çevrelerine uyum sağlamaz aynı zamanda çevrelerini etkileyecek güce sahiptir (Keskin, Akgün, Koçoğlu, 2016, 313-319).

Kaynak Temelli Teori **-** Örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri için kontrol etmeleri gereken kaynakların özelliklerini (değerli, nadir, taklit edilemez, ikame edilemez) inceler. Örgütün kaynakları, örgütün misyon, vizyon, strateji ve hedeflerini gerçekleştirmesine yardımcı olan güçlü yönler olarak değerlendirilir. Örgütlerin, etkinlik ve verimliliklerini artıran stratejileri benimsemelerini sağlar. "Neden bazı örgütler diğerlerinden daha başarılıdır" sorusundan yola çıkarak örgütlerin dış çevreleri ile ilişkilerini nasıl yönettiğini inceler. Örgütlerin rekabet üstünlüğü, sahip oldukları kaynak ve yetenekleri mevcut çevresel fırsatlarla doğru bir şekilde eşleştirmek için kurdukları ilişkilerin toplamına bağlıdır (Keskin, Akgün, Koçoğlu, 2016, 299).

Paydaş Teorisi **-** Örgütün eylemleri ve üretmiş oldukları çıktılar üzerinde paya sahip olan grupların tanımlanması ve yönetilmesidir. Örgütün; amaç, karar, eylem, politika ve uygulamalarından etkilenen ve etkileme gücüne sahip her birey ve her grup bir paydaştır. Paydaşlar, amaçları doğrultusunda örgütün yeteneklerini etkileme konusunda farklı güçlere sahiptir. Paydaş teorisi iki temel prensip öne sürer: (1) İşletmenin amacının ne olduğunun belirlenmesi (2) Yönetimin paydaşlara karşı ne gibi sorumlulukları olduğunun belirlenmesidir. Bu iki prensip, örgütün amaçlarına ulaşması için paydaşlarıyla ne tür ilişkiler kurması gerektiğini de içerir. Örgüt, paydaşlarıyla ne kadar güçlü ilişkiler kurarsa, ortak hedeflerin gerçekleştirilmesi de o kadar kolaylaşacaktır. Tanımlayıcı/ampirik, araçsal ve normatif yaklaşımlar içerir (Donaldson, Preston, 1995).

İzlenim Yönetimi Teorisi **-** Bireylerin veya örgütlerin, izleyicilerinde arzu ettikleri kimlik ve imajı oluşturmak için kullandıkları taktiklerdir. Davranışların yönlendirilmesi ve kontrol edilmesine, izleyicileri etkilemeye yönelik bir sosyal etkileşim sürecidir. İmaj oluşturma yöntemidir, belirli bir amaca/sonuca ulaşma girişimidir. Dördüncü bölümde "gösterim kuralları" olarak ayrıntılı yer verilmiştir.

Gündem Belirleme Teorisi **-** Medyanın önem ya da öncelik verdiği konuların, kamunun zihninde de önemli ya da öncelikli konular haline getirilmesidir. Medya, imaj yaratılması ve geliştirilmesi için çok önemli bir kitle iletişim aracıdır. Kitle iletişim araçları, izleyiciler ve dış dünya arasında bir köprü görevi görür. Cohen (2015)'e göre, "medya çoğu zaman insanlara '*ne düşüneceklerini*' söylemede başarılı olmayabilir fakat insanlara '*ne hakkında*' düşüneceklerini söylemede fevkalede başarılıdır." Teori, medyanın bir etkiler zinciri şeklinde gerçekleştiğini iddia eder. Bu etkiler üç düzeyde gerçekleşir: İlk düzey, "farkında olma veya haberdar etme," ikinci düzey "bilgi edinme" (bilişsel), üçüncü düzey "tutum geliştirme" (kutuplaşma), üçüncü düzey ise "davranış değişikliği" (özdeşleşme)dir (McCombs, Shaw, 1972).

5.2. Kurumsal İmaj ile İlgili Kavramlar

"Kimlik," "imaj" ve "itibar," paydaşların kuruluşlar hakkındaki algılarının displinler arası farklı terimler ile tanımlanmasıdır. Bireylerin neye inadıklarını veya kurum hakkında ne bildiklerini kapsayan kurumsal çağrışım örnekleridir (Brown ve diğ., 2006, 101). Literatürde, sıklıkla benimsenen bakış açılarına bağlı olarak bazen özdeş, bazen birbiriyle ilişkili bazen de tamamen ayrı kavramlar olarak ortaya çıkmaktadır. Aralarındaki farklar, farklı bakış açılarını temsil ettikleri ve pragmatik sonuçları farklı olduğu için önemlidir.

Kurumsal imaj, bir kurumun çalışanları, hedef kitleleri ve kamu üzerinde etkisi sonucu ortaya çıkmaktadır. Kurumsal imaj ve itibar, kurumsal profil aracılığıyla kurumsal kimlikten kaynaklanmaktadır. Kurumsal kimlik kurum kültürünü yansıtır. Kimlik kavramı, "*kim/ne olduğumuza inanıyoruz?*", kurumsal imaj, "*başkalarının bizi kim/ne olduğumuzu düşünmelerini istiyoruz?*", kurumsal itibar ise "*ne olarak görülüyoruz?*" sorusunun cevabı olarak kabul edilebilir (Balmer, Greyser, 2006, 735). Şekil 15'te kurumsal imaj karşılıklı ilişkide bulunduğu çeşitli kavramlarla birlikte ele alınmaktadır.



Şekil 15: Kurum Kültürü, Kurum Kimliği, Kurum İmajı ve Kurum İtibarı Arasındaki İlişki

5.2.1. Kurum Kültürü

Kurum kültürü tüm çalışanları birbirine bağlayan ve paylaşılan normlar, tutumlar, inaçlar, beklentiler, temel varsayımlar, değerler ve felsefeler bütünüdür. Kurumun karakteristik özellikleridir. Gözle görülmeyen ancak sosyal bir birleştiricidir. Kurum içindeki tutum ve davranışların kestirilmesini mümkün kılan kurum kişiliğinin bir yansımasıdır. Çalışanlara karşılaşılacak muhtemel problemlerin nasıl çözüleceği konusunda genel kurallar ve davranış kalıpları belirleyen ve kurum içinde davranışların kontrolünü sağlayan sosyal bir sistemdir. Kurum kültürü bütüncül bir yaklaşımla kurumların amaç ve hedeflerine etkin ve verimli bir şekilde ulaşmasında bir kimlik oluşturur. Güçlü bir kurum kültürü, kurum içi davranış tutarlılığı sağlayarak örgütsel performansın yükselmesine katkı sağlar (Erkmen, 2019, 19-21). Kurum kültürünün EKY ve emniyet kültürü ile ilişkisine çalışmanın ikinci ve üçüncü bölümünde yer verilmiştir.

5.2.2. Kurumsal Kimlik

Kimlik, kurumun temel karakteridir, tüm kurumsal sembollerin bütünüdür. Çalışanlar (iç paydaşlar) gözünde kurumu diğelerinden ayıran, kalıcı veya devam eden, bugünü ve geçmişi geleceğe bağlayan özelliklerden oluşur (Fombrun, Van Riel, 2004, 165). Bu özellikler kurum kültürünün yansımasıdır. Kültür literatüründe kurum kültürü, maddi ve davranışsal semboller ve bunlara karşılık gelen inanç ve değerler sistemleri ile temel varsayımların bir toplamı olarak görülür (Barnett, Jermier, Lafferty, 2006, 33). Arzu edilen durumu ifade eden "imaj" olgusu, gerçekte varolan "kurum kimliği" olgusu ile örtüştüğünde, olumlu ve arzu edilen bir imaj ortaya çıkmaktadır (Çerik, Erkmen, 2006). Kimlikten imaja geçiş, insanların kurum hakkında sahip oldukları

izlenimi şekillendirmeye çalışan halkla ilişkiler, pazarlama ve diğer organizasyonel süreçlerin bir işlevidir. Medya, hükümet düzenlemeleri, endüstri dinamikleri ve rakipler de bu işleve dahildir (Barnett, Jermier, Lafferty, 2006, 34).

Literatürde kurumsal kimlik ile ilgili üç ana görüş bulunmaktadır. Birinci görüş kurumsal kimliği *görsel tasarım* (tekelci (monolitik), markalanmış kimlik, desteklenmiş/onaylanmış) olarak; ikinci görüş *kurumun bütünleşik iletişimi* olarak, üçüncü görüş ise örgütsel bir davranış çerçevesinde *disiplinler arası* olarak ele almaktadır. Yönetim yaklaşımları arasında en çok kabul edilen disiplinler arası görüşe göre, kimlik bir kurumun kim olduğunun, ne yaptığının ve bunu nasıl yaptığının görsel ve davranışsal sunumudur (Van Riel, Balmer, 1997, 340). Bu bağlamda, güçlü bir kurum kimliğini oluşturan ve arzulanan imajı yaratmada çok önemli yeri olan unsurlar şunlardır: Kurum felsefesi, kurumsal tasarım, kurumsal davranış ve kurumsal iletişim (Çerik, Erkmen, 2006).

5.2.2.1. Kurum Felsefesi

Kurum felsefesi, kurum kimliğinin kalbini oluşturur. Kurumsal kimliğin içe dönük perspektifidir (Balmer, Greyser, 2006; Melewar, 2003). "Kurumun gerçekte ne olduğunu" ifade eder. Kurumun misyonu, vizyonu, hedefleri, değerleri, tarihçesi, kurucusu gibi unsurlardan oluşmaktadır. Üst yönetim tarafından belirlenir ve yönetimin, tüm kuruma ve çevresine yönelik ekonomik, toplumsal ve ahlaki değerlerini içerir (Çerik, Erkmen, 2006).

5.2.2.2. Kurumsal Dizayn

Kurumun ilk başta dikkat çeken görsel ve fiziksel unsurlarıyla ilgilidir. İsim, logo, yazı tipi/ sembol, slogan, renkler gibi görsel iletişim unsurlarını, kuruma ait fabrika, yerleşke veya binalar gibi çevresel unsurları ve sundukları ürün ya da hizmetleri farklılaştırma amacını taşıyan tasarım unsurlarından oluşan bir bütündür (Salman, Eroğlu, 2017, 528; Melewar, 2003, 201).

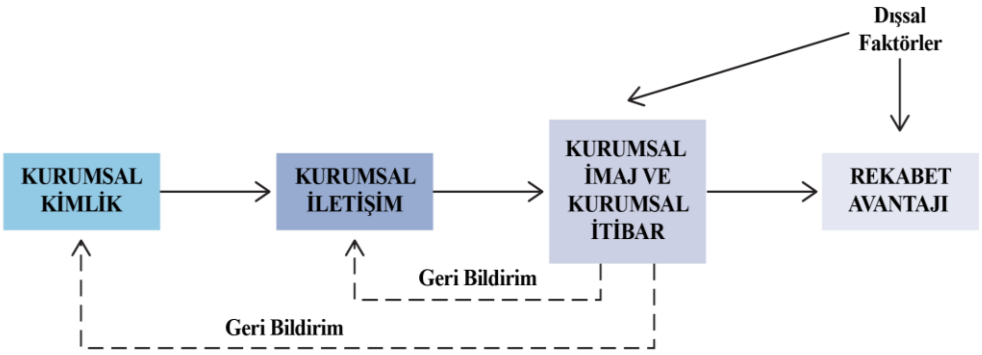
5.2.2.3. Kurumsal Davranış

Kurumun kendini ifade etme şeklidir. Kurum kültürüne uygun olarak planlanan veya kendiliğinden oluşan, kurumsal tutumlardan kaynaklanan kurumsal eylemlerin toplamıdır. Örgütsel davranışçı bakış açısına göre kimlik, çalışanların örgütleri hakkında algıladıkları, hissettikleri ve düşündükleri anlamına gelir (Melewar, 2003,

205). Van Riel ve Fombrun (2007, 68)'a göre, hedef kitle kurumu gerçekleştirdikleri eylemlere göre değerlendirdiğinden, davranış bir kurumun kimliğini ifade etmesindeki en önemli unsurdur. İkinci bölümde "emniyet davranışı," dördüncü bölümde "gösterim kuralları" olarak konuya detaylı yer verilmiştir.

5.2.2.4. Kurumsal İletişim

Stratejik bir bakış açısıyla kurumlarda iletişimin geliştirilmesine yönelik tutarlı yaklaşımı ifade eder. Kurumun benzersizliğini veya markasını çeşitli izleyicilerine ilettiği kaynaklar, mesajlar ve medya toplamıdır. Yönetim iletişimi, pazarlama iletişimi ve örgütsel iletişimi kapsayan bütünleşmiş bir yaklaşımdır (Van Riel, Fombrun, 2007, 22-25). Kurum kimliği, kurumsal iletişim ile bir kurumun paydaşlarının gözünde farklı ve çekici *imajlar* yaratmasına, güçlü bir kurumsal *marka* inşa etmesine ve *itibar* sermayesi geliştirmesine yardımcı olur (Dowling, 1986; Gray, Balmer, 1998). Şekil 16'da görüldüğü gibi kurumsal iletişim, kurumun kimliği ile imrenilen bir imaj ve itibar elde etme stratejik hedefi arasındaki bağı oluşturur. Modelin bileşenleri arasındaki karşılıklı ilişkilerin izlenmesi, geri bildirimler ve sürekli iyileştirme, sürecin etkinliği ve aradaki bağın güçlendirilmesi için gereklidir. Bağ güçlüyse, çok sayıda dışsal faktörün de (kritik kaynakların kontrolü, özel ilişkiler, şans gibi) sonucu etkileyebilmesine rağmen sürecin çıktısı rekabet avantajı olacaktır (Gray, Balmer, 1998, 675- 696; Balmer, Gray, 1999, 259).



Şekil 16: Kurumsal İtibar ve İmajı Yönetmek İçin Operasyonel Model

Gray, Edmund R., Balmer John M. "Managing corporate image and corporate reputation." **Long range planning.** c. 31. s. 5 (1998): 695-702.

Kurum kimliği ile kurumun ilişkide olduğu iç ve dış izleyicilerin algıladığı kurum imajı, zaman zaman farklılık gösterebilir. Eğer belirlenen hedef kitle, kurumun

beklentisi doğrultusunda düşünüyorsa, gerçek olan (kurum kimliği) ile algılanan aynı hale gelir. Bu durum kurumun imaj yönetimindeki başarısını ifade eder.

5.2.3. Kurumsal İtibar

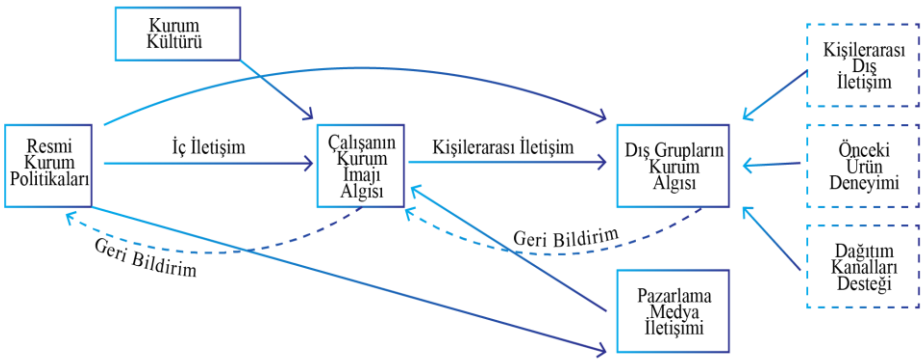
Gray ve Balmer (1998, 701)'e, göre kurum kimliği çeşitli iletişim mekanizmaları ve kanalları aracılığıyla çeşitli paydaşlarının gözünde bir imaja dönüştürülür. Zamanla, itibar nitelikleri ortaya çıkar. Kurumsal itibar, kurumun çekiciliğini ortaya koyan, kurumun gelecek beklentilerinin ve geçmiş eylemlerinin algısal temsilidir; kurumun ne ölçüde saygınlığa sahip olduğunu yansıtan küresel bir değerlendirmedir. İyi bir itibar, kuruma sürdürülebilir finansal performans sağlayan, uzun süreli ve sürdürülebilir karlılığı mümkün kılan, değerli bir varlıktır (Fombrun, 1996, 72; Roberts, Dowling, 2002, 1078). Kurumsal itibar, tutarlı bir performansın sonucu olarak etkin iletişimin pekiştirilmesi ile zamanla gelişen, rekabet avantajı sağlayan, ikame ve taklit edilemeyen yönetilebilir bir kaynaktır (Esen, 2019, 365). Kuruma atfedilen sosyal, çevresel ve finansal etkilerin değerlendirilmesine dayanan, izleyicilerin kurumla ilgili kolektif hükümleridir (Barnett, Jermier, Lafferty, 2006, 34).

Alan yazını incelendiğinde, kurumsal imaj ve kurumsal itibar kavramlarının birbirine benzerliğini ve farklılığını ele alan iki düşünce ekolü mevcuttur. Farklılığı savunan ekolde üç baskın görüş yer almaktadır. Birinci görüş, kurumsal itibar ve kurumsal imajı farklı ancak birbirinden ayrılmaz kavramlar olarak görmektedir. Buna karşın ikinci ve üçüncü görüşler kavramları birbirleriyle ilişkili olarak ele almaktadır ve bu görüş güçlü argümanlar içerir. İkinci görüş, kurumsal itibarının kurumsal imajın inşasına yönelik sadece bir boyut olduğuna inanırken, üçüncü görüş ise kurumun itibarının büyük ölçüde hedef gruplarının sahip oldukları çoklu imajlardan etkilendiğini savunmaktadır. Şekil 15'te gösterildiği gibi kurumsal itibar, temsil edilmeyi (imaj), bir hüküm, değerlendirmeyi (itibar) ve ekonomik bir varlık olmayı (itibar sermayesi) içermektedir (Fombrun, 2005). İlk görüşün aksine bazı yazarlar terimleri tamamen ayrı olarak değerlendirmektedir. Bunun nedeni kurumsal imaj kavramına atfedilen olumsuz çağrışımlardır. Kurumsal imajın, kurumların kendini daha iyi göstermek için yüzeysel eylemlerde bulunması ve gerçeklik yerine izleyiciye hitap etmek için yaratılan bir fabrikasyon veya kamusal izlenim olarak görülmesidir (Gotsi, Wilson, 2001, 24-28). Karşıt görüşe göre ise imaj, kurumsal

kimliğin bir ifadesi olduğundan gerçeklikten ayrılamaz, manipüle edilemez, iç ve dış iletişim kurumsal imaj yönetimi ile koordineli ve tutarlı olmalıdır (Abratt, 1989, 65). Gotsi ve Wilson (2001, 27) ise, insanların kendi gerçeklik algılarını temsil ettiğini dikkate alarak, insanların algıladıkları gerçekliğe göre hareket ettiklerini veya hareket etmemeyi seçtiklerini savunur. Bu nedenle imaj, gerçekliğin tam bir eş değeri olmasa bile, en azından bir sosyal gerçekliktir. Bu bağlamda iki kavram etimolojik anlamda birbirinden farklılaşır. Anlamsal olarak imaj olumlu veya olumsuz bir durumda kullanılabilirken, itibar kavramı olumlu bir durumu ifade eder. Olumlu kurumsal imajın, uzun vadede kolektif değerlendirmeler ile başarıya dönüşmesi itibarı beraberinde getirir. İtibar, rekabet avantajı elde etmek için kullanılan maddi olmayan kaynaklar içerisinde en önemlisidir (Fombrun, 2005, 1). Kurumsal itibar, etkili iletişimle pekiştirilen tutarlı performansın bir sonucu olarak zaman içinde gelişirken, kurumsal imaj iyi tasarlanmış iletişim programları aracılığıyla daha hızlı şekillendirilebilir (Gray, Balmer, 1998, 697).

5.3. Kurumsal İmaj Oluşumuna Etki Eden Faktörler

Dowling (1986, 111)'e göre, insanlar kişisel deneyim, kişiler arası iletişim ve kitle iletişim araçları ile kurumlar hakkında algılar oluşturabilirler. Tüm bu bilgi kaynakları imaj oluşum sürecini etkilemektedir.



Şekil 17: Kurumsal İmaj Oluşum Süreci

Dowling, Grahame R. "Managing your corporate images." **Industrial marketing management,** c. 15. s. 2 (1986): 109-115.

Şekil 17'de yer alan kurumsal imaj oluşum sürecine göre hem kurum içindeki hem de kurum dışındaki insanların kişisel deneyimleri ve kişiler arası iletişimleri,

algılanan kurum imajını temsil eder. Bir kurumun kitle iletişim araçları, kurumun kendisine ilişkin algısını temsil eder. Bu iki imaj arasındaki farklılık, kurumun pazarlama stratejisinde değişiklik yapılması gerekebileceğinin bir işaretidir. Çalışanlar hem resmi hem de gayri resmi iletişim kanalları aracılığıyla, çalışma ortamlarını yönetimsel tutumlar, endüstriyel ilişkiler, iş arkadaşları ile ilişkiler, işle ilgili fırsatlar, ödül gibi örgütsel faktörler ile değerlendirler. Tüm bu faktörler, kurumun kültürünü oluşturmak için birleşir ve dış grupların kurumla ilgili algılarını etkiler. İletişim, kurumsal imaj oluşumunu sağlayan en önemli etkendir.

Alan yazını incelendiğinde kurumsal imajın farklı faktörlerden etkilenerek oluştuğu görülmektedir. Bunun sebebi, imajın algıya dayanması ve farklı disiplinler (ekonomistler, stratejistler, sosyologlar, örgüt teorisyenleri vb.) ve hedef kitleleri (müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, yatırımcılar vb.) tarafından kurumu tanımlamak için farklı faktörlerin kullanılması ve bu faktörlerin aynı zamanda birbirlerini tamamlayıcı olarak ele alınmasıdır. Diğer sebebi ise, kurumun imajının bir dizi üst ve alt imaj tarafından belirlenmesidir. Örneğin, hiyerarşinin en üstünde "menşei-ülke" görüntüsü olabilir (örn. Türkiye, Almanya). Bir sonraki seviyede "endüstri" imajı yer alır (örn. Havacılık, madencilik). Bu tür imajlar kurumun konumlandırılmasına yardımcı olur. Hiyerarşinin en altında "marka" imajı yer alır. Kurumsal imajı belirleyen faktörler, hiyerarşide yer alan imaj türleri arasındaki etkileşim ve kurumun hangi faktörlere odaklandığı (kurumun ve rakiplerinin kendini temsil etme şekli) ile ilgilidir. Örneğin Honeywell, "otomasyon şirketi" etiketiyle yenilikçi yönü ile ön plana çıkmaktadır (Dowling, 1988, 28).

Gee (1995, 16-17)'ye göre, güçlü ve etkili bir kurumsal imaj oluşturmak için gerekli koşullar; iyi bir alt yapı oluşturmak, iç imaj oluşturmak, dış imaj oluşturmak, soyut imaj oluşturmaktır. Bu koşullar, Şekil 17'de yer alan Dowling (1986)'in süreç öğeleri ile de örtüşmektedir. Barich ve Kotler (1991, 97)'e göre kurumsal imaj, kurum içi iletişim, ürün, iletişim, fiyat, destek, hizmet, dağıtım kanalları, satış gücü, kurum dışı görünüm, kurumsal sosyal sorumluluk, çalışan davranışı ve kurumsal davranış faktörlerinden oluşur. Zinkhan ve diğerleri (2001, 154-156)'ne göre kurumsal imaj, iç faktörler (kurumsal kimlik, marka imajı, kurumsal reklam, halkla ilişkiler, çalışan davranışı) ve dış faktörlerden (menşei-ülke imajı, sektörel imaj, basın raporları, ağızdan ağıza dolaşan söylentiler) oluşur. Dowling (2000)'e göre, kurumsal imajı etkileyen faktörler vizyon ve misyon, resmi kurum politikları, kurumsal kültür,

kurumsal iletişim, kurumsal kimlik, ülke, sektör, ortak ve marka imajıdır. LeBalanc ve Nguyen (1996, 31-33)'e göre, kurumsal kimlik, itibar, fiziksel çevre/somut ip uçları (dekor ambiyansı, atmosfer, ışıklandırma), hizmet kalitesi ve çalışanlardır (çalışanların görüntüsü, tutum ve davranışları, yetkinlikleri). Geçikli (2012)'ye göre kurumsal imaj; kurumsal görünüm, kurumsal iletişim ve kurumsal davranış ana faktörlerinden ve hizmet kalitesi, kurumsal iletişim, örgütsel bağlılık, müşteri tatmini ve yönetime bakış açısı alt faktörlerinden oluşur. Bakan (2004) ise kurum imajını dört ana başlık altında ele almıştır: Fiziki faktör (görsel kimlik faktörü), sosyal sorumluluk faktörü, iletişim faktörü (halkla ilişkiler, reklam, sponsorluk) ve kalite faktörü. Flavian, Torres, Guinaliu (2004)'ye göre kurum imajı, erişim ve kalite, insan ilişkileri, güvenlik, itibar ve güven faktörlerinden oluşmaktadır.

1991 yılında Fortune International dergisinin yaptığı kurum imajı araştırmasına 306 büyük ölçekli şirket katılmıştır. Kurum imajı değerlendirme kriterleri, yönetimin kalitesi, ürün ve hizmet kalitesi, inovasyon, uzun dönem yatırım değeri, finansal sağlamlık, insan yönetimi, kurumsal kaynakların kullanımı, sosyal sorumluluk ve küresel rekabet olarak belirlenmiştir (Fryxell, Wang, 1994). Araştırma sonuçlarına göre, "yönetim kalitesi" kurumsal imajın en önemli özelliği, ikinci özellik ise "ürün ve hizmet kalitesi" olarak belirlenmiştir. Kurumsal imaj olgusunun, kurumun fiziksel görüntüsünün ötesinde bir kavram olarak algılanmaya başladığı tespit edilmiştir (Güzelcik, 1999, 153-154). *Fortune* her yıl dünyanın en iyi/en itibarlı şirketlerini seçmeye devam etmektedir.

Yukarıda bahsedilen çalışmalar doğrultusunda, kurumsal imajı oluşturan faktörler, Gee (1995)'nin, güçlü ve etkili bir kurum imajı oluşturmak için öne sürdüğü gerekli koşullar çerçevesinde aşağıda ele alınmıştır.

5.3.1. İyi Bir Alt Yapı Oluşturmak

Kurumun vizyon ve misyonunu tanımlanmasıdır. Kurumun misyonu kurumun varoluş nedenidir ve strateji oluşturma sürecinde önemli bir başlangıç noktasıdır. Misyon ile kurum, kuruluş ve varlık nedeninin yanı sıra felsefesini, prensiplerini, hangi değerlere sahip olacağını, uzun dönemli hedeflerini, standartlarını ve diğer kurumlardan farklılıklarının ne olacağını tanımlamış olur.

Vizyon ise kurumun gelecekte olmasını arzuladıkları durumun ifadesidir; gelecekle ilgili olup belli bir zamanı kapsar. Değişimin ve yeniden örgütlenmenin planlandığı

bir kurumda vizyon, üst yönetim için referans niteliğindedir. Güçlü bir vizyon, insanları bir arada tutar, geleceğe yönlendirerek motive eder ve bir rehber görevi görür.

5.3.2. İç İmaj Oluşturmak

Kurumun iç hedef kitleye yönelik imaj yaratma çabalarıdır. Kurumun çalışanlar üzerindeki imajıdır veya çalışanların müşteriye yansıttığı imajdır. İç imaj; çalışanların kurum ortamında kendilerini nasıl hissettikleridir, kolektif inaçlarının toplamıdır. Bu inançlar, kuruma ve kurumun tarihsel köklerine ve mirasına ilişkin değerlerden, inançlardan ve varsayımlardan diğer bir ifade ile kurum kültüründen türetilir. Bireyler kısmen kendilerini kurumun üyesi olarak tanımlayabilir ve buna karşılık birey olarak kurumla ortak değerleri paylaştıklarını hissedebilir (Balmer, Greyser, 2006, 735). Kurum kültürü, çalışanların birbirleriyle ve müşteriler gibi diğer gruplarla etkileşim kurduğu bağlamı sağladığı için önemlidir ve algılanan iç imajın çıkış noktasıdır.

5.3.2.1. Çalışan Gözünden Kurum İmajı

Olumlu bir dış imaj yaratmak, müşteriyi kuruma çekebilir ancak yeterli değildir. Dış imajdan etkilenip kuruma gelen bir müşteri iletişim kurduğu çalışanlarla ikinci kez kurumu değerlendirmektedir. Kurumun algılanan dış imajıyla çalışanların tutum ve davranışları örtüşmediğinde sürdürülebilir bir kurum imajından bahsetmek mümkün değildir. Post ve Griffin (1997)'e göre, kurumsal imaj başka bir paydaşla temasa geçen her iş birimi, departman ve çalışanın eyleminden etkilenmektedir. Çalışanlar, çalışanların kalitesi ve çalışanların çalıştıkları kuruma ilişkin algıları, dış paydaşların kurumu algılama biçimleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çalışanlar kurumun "ön cephe hattı"nı temsil eder; kurumun dışa olan yansımasıdır. Bu nedenle, çalışanların kurumsal imajı kurumsal bir varlık hâline getirme de önemli bir yeri vardır (Dowling, 1986). Kennedy (1977), kurumsal imaj kişisel temas ve deneyimle şekillendiğinden, dış paydaşların imaj algısının, iç paydaş olan çalışanların imaj algısındaki tutarlılıkla şekillendiğini savunmuştur.

Gee (1995)'ye göre, güçlü bir imaj yaratmak için çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir. Müşteri memnuniyeti ve tatmini, çalışanların memnuniyeti, tatmini ve bağlılığından geçmektedir. Kurum-müşteri ilişkisinde, ilişkinin odak noktası müşteri ile birebir etkileşimde olan çalışanlardır. Kurumlar

çalışanlarına değer verir, kurumsal ve bireysel amaçların karşılıklı yarar sağladığı bir kültür yaratırsa, çalışanların yeteneklerini geliştirir, eşitlik ve adaleti desteklerse, çalışanlarını gözetir, onlarla iletişim kurarsa, bilgi birimlerini ve yeteneklerini kuruma yarar sağlayacak yönde kullanmalarına olanak sağlarsa, kurumun tüm alanlarında inovasyon kültürü yaratarak çalışanların öneri ve fikirlerine önem verirse ve çalışanları sosyal sorumluluk faaliyetlerine katılmaları yönünde teşvik ederse (EFQM, [12.03.2022]) çalışan gözünde imajlarını güçlendirmiş olur.

Güçlü bir iç imaj algısı, çalışanları kurumun imaj ve itibarının sözcüsü olmaya cesaretlendir. Her çalışan kurumun dış çevresine karşı kurumun elçisi gibidir. Bal (2012) tarafından yapılan çalışmada, çalışanların davranış, görünüm ve iletişimlerinin kurum imajının yansıtılmasında önemli yere sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle kurumlar, kendi yetki ve sorumluluk alanında örgüt adına inisiyatif kullanabilen, karar alabilen ve bu kararını uygulayabilen çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Bu niteliklerin kavramsal ifadesi "personel güçlendirme"dir.

Çalışanların gözünde olumlu bir imajın yüksek moral ve üretkenliğin başlıca nedensel faktörü olabileceğine yaygın olarak inanılmaktadır (Gray, Balmer, 1998, 698). Yapılan araştırmalar, olumlu bir imajın çalışanların performansını, motivasyonunu, işiyle ve örgütle özdeşleşmesini, iş birliğini, iş tatminini, bağlılığını ve vatandaşlık davranışını etkilediğini ortaya koymaktadır (Bal, 2012, 223- 225).

Çalışanların kurumlarına duyduğu güven iç imaj algısını güçlendirir. Güven özünde dürüstlük, açıklık, eşitlik, tutarlılık, kararlara katılım, karşılıklı iletişim, motivasyon, destek görme gibi bağlılık yaratan değerler yattığı için bu değerlerin yokluğu, kurum içerisinde güven eksikliği yaratacak ve çalışanların imaj algısını olumsuz etkileyecektir.

Güçlü bir iç imaj algısının yanı sıra çalışanların kurumlarını dışarıdan nasıl gördükleri de imaj algılarını etkiler. Çalışanların kurum imajı algıları iç ve dış imaj algılarının toplamından oluşur. Kurumun sektöründe başarılı ve rakiplerinin önünde olması, sadece ulusal değil uluslararası platformlarda da bilinen, güvenilen bir kurum oluşu, kamuoyunda saygın bir yeri olması, işveren markası olarak nitelikli çalışanların tercih ettiği bir kurum olması, marka değerinin çalışanların mesleki itibarı üzerinde olumlu etkisi olması gibi etkenler çalışanların dış imaj algısını güçlendirir. Kurum, kamuoyunda sunduğu maddi ve manevi imkânlarla, çalışanlarına

sunduğu yaşam tarzıyla da anılır. Bu bağlamda çalışanlar günlük yaşamlarında da kurumlarının reklamını yapar. Söz konusu kurumlar, yetenekli çalışanları kuruma çekerek eğitim maliyetlerini, düşük personel devir hızı ile de istihdam maliyetlerini azaltır ve kuruma artı değer kazandırır.

5.3.3. Dış İmaj Oluşturmak

Kurum dışındaki hedef kitlenin kurum hakkındaki fikir ve algılarıdır. Beş temel ögeden oluşur: Ürün ve hizmet kalitesi, yönetimin kalitesi, somut imaj, medya ilişkileri, reklam, sponsorluk. Ürün ve hizmet kalitesine dördüncü bölümde yer verilmiştir. Aşağıda diğer ögeler açıklanmıştır.

Yönetimin Kalitesi - Yönetim anlayışını/felsefesini ve yöneticilerin kalitesini ifade eder. Kuruluşların sahiplerinin, liderlerin, yöneticilerinin eğitim durumları, vizyonları, iş tecrübeleri, özel yetenekleri, yönetim kalitesi bağlamında değerlendirilir. Kurumsal mükemmelliğe ve sürdürülebilir başarıya yönelik ilkelerden oluşan EFQM Mükemmellik Modeli'ne göre, vizyoner, esin veren, kuruluşun değerleri ve etik anlayışı doğrultusunda örnek olan liderler/yöneticiler:

> "Çalışanlara esin verir, davranışları faaliyetleri ve deneyimleri aracılığıyla sahiplendirme, yetkelendirme, iyileştirme ve hesap verebilirlik kültürü yaratır. Kuruluş içinde ve dışında kuruluş değerlerinin yaşama geçirilmesine öncülük eder, bütünsellik, toplumsal sorumluluk ve etik davranış konusunda örnek olur. Açık bir yön ve stratejik odak belirler, bunu ilgili paydaşlara iletir, kuruluşun misyon, vizyon ve hedeflerini paylaşmak ve gerçekleştirmek için çalışanları bir arada tutar. Performansı konusunda paydaşlarına ve topluma karşı şeffaf ve hesap verebilir bir tutum izler. Esnektir. Sürdürülebilir üstünlüğü korumanın çabuk öğrenme ve hızlı yanıt verme yeteneklerine bağlı olduğunun farkındadır. Yenileşimi ve kurumsal gelişimi özendirebilmek amacıyla yeni düşünce biçimlerinin geliştirildiği bir kültürü destekler. Çalışanlarının etik ve sorumluluk bilinci ile bütünsellik içinde hareket etmelerini güvence altına alır. Çalışanların çabalarını ve başarılarını zamanında ve uygun bir biçimde takdir eder."

Günümüzde iş hayatında kişisel itibarın etkileri CEO düzeyinde ele alınmaktadır. İş hayatında kurumların temsilcileri olan CEO'ların kurumların imaj, marka ve itibarlarının önüne geçen bir değer olup hem liderin hem de kurumun başarısında önemli bir unsur hâline gelmektedir. CEO markası performans, prestij, kişilik ve karakterden oluşmaktadır. Performans ve prestij, CEO'nun itibarını ifade ederken kişiliği ve karekteri de CEO'nun imajını yansıtmaktadır. Kariyer geçmişi, değişim liderliği performansı, izlenim yönetimi gibi belirleyiciler de CEO'lar için önemli güç kaynaklarıdır (Esen, 2019, 377-381). Güçlü CEO markası kurumsal imajı yükseltirken, yöneticilerin hatalı uygulamaları da kurumsal imaj kaybına neden olmaktadır. İşten anlamayan, konusunda uzman olmayan yöneticiler ile kurumun temsil edilmesi olumsuz bir kurumsal imaja yol açmaktadır.

Somut İmaj - Kurumun görsel kimliğini ifade eder. Kurumsal görsel kimlik, kurumsal kimliğin görünen bileşenlerini kapsar (Baker, Balmer, 1997). Kurumun kültürel değerlerini, iletişim çabalarını ve estetik anlayışını (Schmitt, Simonson, Marcus, 1995, 83) yansıtır. Bir kurumun görsel kimliği iç dünyasının dışa yansımasıdır; kurumun ismi, logosu veya sembolü, kurumun basılı meteryalleri, kurumun renkleri, kurumun çevre tasarımı ve sloganıdır. Görsel kimlikler, ürünlerin, basılı materyallerin, üniformaların, ekipmanların, ambalajların, sergi tasarımının, reklamların, binaların, dış ve iç mekanların, taşıtların, tabelaların görünümü ile yansıtılır; bunların tümü, paydaşların ve diğerlerinin kurumu tanımlamasına yardımcı olmada rol oynar (Melewar, 2001, 37). Araştırmalara göre, insanlar tarafından verilen kararların %83'ü görsel verilerden etkilenmektedir. Bu sonuç "halkla ilişkilerde kullanılan "*ilk görüntü, ilk intiba önemlidir*" görüşü ile örtüşmektedir.

Medya İlişkileri - Halkla ilişkiler uygulamalarından biri olan medya ilişkileri, günümüzde sosyal medyanın da etkisiyle halkla ilişkilerin olmazsa olması durumundadır. Halkla ilişkiler; bir kurumla bir kurumu ilgilendiren kamuları arasındaki iletişim yöntemidir, kurumların algılanma şeklidir. Algılama, davranışı etkileme ve tercih yaratma amaçlı bir iletişim biçimidir. Amacı kamuoyunda kurum hakkında olumlu görüş ve yargılar uyandırarak iyi bir imaj yaratmaktır.

Medya, topluluklarla hiçbir ayrım gözetmeksizin tek yönlü ya da etkileşimli iletişim kurmayı sağlayan geleneksel ve yeni nesil yazılı, sesli ve görsel kitle iletişim araçlarına verilen genel isimdir. Çevirim içi (Online) ve Çevirim dışı (Offline) medya yönetimini içerir. *Bilgilendirme, yönlendirme, uyarma, eğitme, eğlendirme, farkındalık yaratma* görevlerini üstlenir.

Medya, internetin yaygınlaşmasıyla beraber dönüşmüş, geleneksel ve yeni medya olarak ikiye ayrılmıştır. Yeni medya çevirim içi medyayı içerir. Çevirim içi medyanın en güçlü araçlarından biri sosyal medyadır. Mobil web teknolojisinin etkinleştirdiği sosyal medya, küreselleşmeyi ve bilginin demokratikleşmesini destekleyerek dünyanın dört bir yanındaki insanları içerik tüketicilerinden içerik üreticilerine dönüştürmektedir. Sosyal medya; *paylaşım, iki yönlü etkileşim ve geri bildirim* üzerine kuruludur. Sosyal medya devrimi, geleneksel medyanın hangi olayların haber yapıp hangilerinin yapılmayacağını belirleme üzerindeki kontrolünü yıkmıştır. Facebook, Twitter, YouTube, Instagram, LinkedIn gibi sosyal medya araçları ve yerel dile özgü sayısız araç bilginin iletilme şeklini değiştirmektedir.

Sosyal medyada iletişim, geleneksel iletişimden çok daha karmaşıktır; iletişim çok yönlü ve çok hızlıdır. Eş zamanlı veya eş zamansız etkileşim potansiyeli vardır (Carr, Hayes, 2015, 8). Bu nedenle sayısız fırsat, tehdit ve risk içerir. Kurumların iletişim içeriğini yerel, ulusal veya global alanda kontrol etme ve yönetme olanakları, kurumun sahip olduğu kaynaklar ve çevikliğiyle orantılıdır. Olası riskler ve fırsatlar değerlendirilmezse, olumsuzluklara anında müdahale edilemezse, kurumlar olumlu imajını çok hızlı ve uzun süreliğine kaybedebilirler.

Kurumsal Reklam - Kuruma veya markaya yönelik mesajın, bedeli ödenerek kitle iletişim araçlarıyla hedef kitlelere ulaştırılmasıdır. Kurumsal iletişim sürecinin en önemli araçlarından birisidir. Amacı, kurum kimliği ve kurum imajını hedef kitlelere aktarmaktır; kurumun olumlu algılarını kolaylaştırmak ve sürdürmektir. Kurumun faaliyetlerini daha şeffaf hâle getirmeye ve kurumun topluma olan katkısını, sorumluluğunu ve konumunu netleştirmek için kurum hakkında bilgi vermeye hizmet eder. Hatırlatma, ikna etme, bilgilendirme fonksiyonlarını içerir. Kurumsal reklamlar kamu hizmeti reklamları, halkla ilişkiler reklamı, kimlik reklamı, imaj reklamı, savunma reklamı gibi çeşitli adlarla ifade edilmektedir. Herhangi bir ürün ya da hizmetin tanıtımından çok, kurumun imajını bir bütün olarak yükseltmeyi hedefler.

Kurumsal reklamlarla hedef kitleyle iletişime geçilirken, kurumun görsel kimliğini yansıtan logosu, amblem, kurum renkleri, slogan gibi kurumsal tasarım unsurları yanında, kurumun personel politikası, çalışanlara verdiği değer gibi kurumun yönetim felsefesi ve kurum kültürü de yansıtılır.

Web 2.0 bugün dünyada reklamcılığının dolayısıyla kurumsal reklamın da evresini değiştirmiştir. Bunun nedeni Web 2.0'ın kullanıcı özgürlüğü, kontrolü ve diyalog ile karakterize edilen çevrimiçi bir platformda iki yönlü (veya çok yönlü) iletişime izin veren gelişmiş özellikleri olmasıdır. Reklam uygulamalarında yeni bir etkileşim ve tüketici katılımı derecesine sahiptir. Ayrıca, Web 2.0 ve sosyal medya, iletişimin tek yönlü doğası ve pahalı kullanım gibi geleneksel reklam medyasının (gazete, radyo, televizyon) eksikliklerinin çoğunu geçersiz kılmıştır (Boateng, Okoe, 2015, 300-301). Devamında Web 3.0 ve Web 4.0 etkisi, çevirim içi olmadığı zamanlarda bile internetin insanlar için çalışacak olması, içerik kontrolünün yazılımların kontrolüne geçmesi, sınır tanımaz bir esnekliği ifade etmektedir. Geleneksel medyadan daha çok dijital medyaya ilgi duyulmasıyla beraber kurumsal reklamların büyük çoğunluğunun sosyal medyaya kaydığı görülmektedir. Sosyal medya reklamları, diğer reklam

çeşitlerine göre daha pratik, daha hızlı ve daha net analiz edilebiliyor olması sebebiyle, bugün bütün marka ve kurumların kullandığı bir yöntem hâline gelmiştir.

Sponsorluk **-** Kurumlar, kurum kimliklerini yerleştirmek, çağrışımlar aracılığıyla sponsor olan kuruluşun/markanın imajını ve farkındalığını artırabilmek, kilit öneme sahip hedef kitle arasında ürün ya da markaya yüksek görünürlük sağlayabilmek, pazarlama çabaları ve satış kampanyaları için bir araya gelme ortamı yaratabilmek, topluma katkıda bulunmak, sosyal sorumluluk anlayışını vurgulamak gibi reklam, halkla ilişkiler ve pazarlama amaçları doğrultusunda sponsorluk faaliyetleri gerçekleştiriler.

Sponsorluk, karşılığında ticari bir potansiyelden yararlanmak için, bir etkinliğe (spor, festival, müzik etkinliği vb.) nakit ya da başka bir şekilde yapılan bir yatırımdır (Meenaghan, 1983, 9). Sponsorluğun iki temel amacı vardır: Marka bilinirliğini/farkındalığını artırmak ve marka imajını oluşturmak, güçlendirmek veya değiştirmek ve markaya yönelik tutum yaratmaktır (Gwinner, 1997, 145). Sponsorluklar öncelikle tüketicilere yönelirken, ilgili hedef kitle ve paydaşlar üzerinde de doğrudan ya da dolaylı olarak olumlu etkiye sahip olabilirler. Sponsorluk tüm hedef kitleler ile ilişki kurulması için bir fırsattır. Her sponsorluk etkinliği, içsel ya da dışsal izleyicilere transfer edilebilecek spesifik imaj değerine sahiptir (Walliser, 2003, 15). Sponsorluk spor, kültür-sanat, yayın, macera ve seyahat ve sosyal sponsorluk olarak sınıflandırılmaktadır.

5.3.4. Soyut İmaj Oluşturmak

Hedef kitle ile kurulan duygusal bağdır. Müşteri memnuniyeti, tatmini, sadakati, kurumun sosyal sorumluluk anlayışı ile ilgili hedef kitlesinin algısı sonucu oluşmaktadır. Müşteri ile ilgili kavramlara dördüncü bölümde yer verilmiştir. Bu bölümde kurumsal soyal sorumluluğa yer verilmiştir.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk **-** Fombrun ve Foss (2001, 1)'un "kişilerin hisselerini etkileyen kurum özellikleri" araştırmasında; duygusal çekim, vizyon ve liderlik, ürün ve hizmetler, finansal performans iş yeri çevresi ile birlikte sosyal sorumluluk anlayışının da kişileri etkileyen özelliklerden birisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS), kurumların hissedarlar dışında ve yasa veya birlik sözleşmelerinde öngörülenin ötesinde toplumu oluşturan gruplara karşı bir yükümlülüğü olduğu fikridir. Bu tanımın iki yönü kritiktir. İlk olarak, yükümlülük

gönüllü olarak kabul edilmelidir; zorlayıcı kanun güçlerinden veya sendika sözleşmelerinden etkilenen davranış gönüllü değildir. İkincisi, yükümlülük, hissedarlara karşı geleneksel görevin ötesine geçerek müşteriler, çalışanlar, gibi diğer toplumsal gruplara uzanan geniş bir yükümlülüktür (Jones, 1980, 59-60). Bu yükümlülük, toplumun yaşam kalitesini artırırken, etik davranmaya ve ekonomik kalkınmaya katkıda bulunmaya devam eden taahhüttür. Carroll (1991)'a göre KSS sırasıyla; ekonomik sorumluluklar (kârlı ol), yasal sorumluluklar (yasalara uy), etik sorumluluklar (etik ol), gönüllü sorumluluklardan (iyi bir kurumsal vatandaş ol) oluşmaktadır.

Dünyanın önde gelen kurumlarından olan Johnson & Johnson'a göre sosyal sorumluluk, kurumun tüm bileşenleriyle ilişkilerinde adil ve dürüst, güvenilir ve saygılı olma sorumluluğudur. Volkswagen'a göre, sürdürülebilir büyüme sağlamak için hem hissedar değeri hem de çalışan değeri oluşturan bir konum benimsemektir. Bir kurumun ekonomik ve sosyal sorunlara çözümler geliştirmek için topluma karşı sorumluluğunu da dahil etme yeteneğidir. Shell'e göre, yapılan her faaliyetin, toplum üzerindeki etkisini değerlendirerek ekonomik, çevresel ve sosyal yönlerini dengelemektir (Moir, 2001, 18). Business Impact (2000)'e göre sosyal sorumluluk, bir kurumun sadece hissedarların değil tüm paydaşların ihtiyaçlarını ve isteklerini yansıtacak şekilde etik davranma kapasitesidir. Temel ilkeleri; çalışanlara adil ve eşit davranmak, etik ve dürüst bir şekilde çalışmak, temel insan haklarına saygı göstermek, gelecek nesiller için çevresel sürdürülebilirlik sağlamak ve kendi topluluklarında duyarlı, şefkatli bir komşu olmaktır.

Dinamik bir yapıya sahip olan kurumsal sosyal sorumluluğun, toplumun değişen değerleri, beklentileri ile beraber değiştiği ve buna bağlı olarak alanını genişlettiği görülmektedir. Bu alanlar, kurumların sosyal sorumluluk kapsamını ve aynı zamanda sınırlarını oluşturmaktadır. Bu bağlamda sosyal sorumluluk çalışanlara, tüketicilere, çevreye, sosyal çevreye (topluma) hissedarlara (yatırımcılara) karşı sorumluluk, sağlık ve refahla ilgili, eğitim ve kültürle ilgili sorumluluk olarak geniş bir alanı içerir.

Sosyal sorumluluk, kurumun toplumun üyeleri ile arasındaki bir dizi sosyal sözleşmedir; meşrutiyet kazanma ve sürdürme ile de bağlantılıdır. Meşruiyet, kurumsal sosyal davranışı üstlenmek ve daha sonra bu faaliyeti bir tanıtım veya etki biçimi olarak kullanmak için kilit bir neden olarak görülebilir. Kurumun amaç ve

stratejileri ile iç ve dış paydaş taleplerinin birbiriyle uyumlu olması kurumun meşrutiyetini de güçlendirecektir. Bu bağlanma sosyal sözleşmeler teorisi, meşrutiyet teorisi ve paydaş teorisi ile ilişkilidir (Moir, 2000, 19-20).

5.4. Havacılık Sektöründe Kurumsal İmaj

Uçuş emniyeti ve güvenliği havacılık sektörünün temelini oluşturur. Havayolu tercih kriterleri göz önünde bulundurulduğunda, operasyonel mükemmellik ve yolcuya sunulan hizmetlerin ötesinde en önemli kriter güvenilir olmaktır. Havacılık sektöründe güvenilir bir havayolu olmak, emniyet konusunda temiz bir sicile sahip olmak anlamına gelir. Havayolu işletmelerinde olumlu bir imaj öncelikle sicilinde acı kayıplara yol açan kaza ve kırımların olmaması ile başlar, sunduğu ürün/hizmetlerin kalitesi ve topluma/çevreye karşı duyduğu sosyal sorumluluk bilinci ile pekişir.

Kurumsal imaj, meşrulaştırma sürecinin küresel sonucu veya bir akreditasyon mekanizması olarak kabul edildiğinden soyutlama düzeyi yüksek olabilir; kavramsallaştırması karmaşık ve ölçmesi zordur. Havayolu işletmelerinin ürünleri fiziksel ürünler değildir; bunun yerine emniyet, güvenlik, hizmet, güvenirlilik ve genel izlenim, müşterilerinin öznel algılarıdır. Bu bağlamda havayolu işletmeleri için imaj kavramını analiz etmek zorlu bir iştir. Kurumsal imajın karmaşıklığı ve öznelliği nedeniyle, havayolu işletmelerinde kurumsal imajı tam olarak neyin oluşturduğu konusunda araştırmacılar ve uygulayıcılar arasında evrensel bir anlaşma yoktur (Liou, Chuang, 2008, 42).

Havayolu işletmelerinde yapılan çalışmalarda imaj ve itibarın birlikte ele alındığı görünmektedir. Bunun en önemli nedenlerinden biri, en iyi havayolu derecelendirmelerinin, *Fortune* Global 500, Capital, havayolu değerlendirme kuruluşları ve otoriteleri tarafından havayoluna duyulan güven ve performans üzerinden yapılmasıdır. Fombrum (1996)'a göre kurumsal itibar, kurum içi paydaşların kuruma ilişkin algısı olan kurumsal kimlikten başlar, farklı paydaşların imaj algılarının toplamını ifade eder ve kurumsal imaj oluşturma sürecinin sonucudur. Bu bağlamda havacılık sektörüne yönelik çalışmalar incelendiğinde Liou ve Chuang (2008, 50; 2010, 1086), Gray ve Balmer (1998), Nguyen ve Leblanc (2001), Schmitt, Simonson ve Marcus (1995) tarafından yapılan çalışmalar doğrultusunda, hiyerarşik olarak havayolu imajı değerlendirme faktörlerini ve kriterlerini; *etik* (emniyet kayıtları, sosyal sorumluluk), *yönetim* (yönetim tarzı,

çalışanların profeyonel becerileri, reklamlar, yayınlar), *ekonomi* (makul fiyat, promosyonlar, satış kanalları*)*, *hizmetler* (şikayetlerin ele alınması, müşterinin ihtiyaçlarına odaklanılması, koltukların rahatlığı, kabin ekiplerinin hizmeti)*, sunulan kolaylıklar/kazançlar* (tarife, tarifede etkinlik, rotalar) olarak belirlemiştir. Faktörlerin toplamı havayolu işletmesinin bütünleşmiş performansını ifade etmektedir.

Tüm ve Özgener (2018), havayolu işletmelerinde kurumsal imajı, Flavian ve diğerleri (2004) tarafından belirlenen faktörler (erişim ve kalite, insan ilişkileri, güvenlik, itibar, ve güven) üzerinden ölçmüştür. Esen (2012, 52) tarafından yapılan çalışmada havayolu işletmelerinin itibarını etkileyen faktörler; kurumun ayırt edici özellikleri, kurumsallaşma, ileri teknoloji, özel müşteri uygulamaları, çalışana dönük uygulamalar olarak belirlenmiştir. Aşağıda, imaj çalışmaları doğrultusunda belirlenen faktörlere ve kriterlere örnekler yer almaktadır.

Skytrax, Uluslararası Uçuş Hizmetleri Birliği (Airline Passenger Experience Association-APEX) gibi bağımsız değerlendirme kuruluşlarının derecelendirmeleri, havayolu işletmelerinin imajını etkilemektedir. Skytrax havayolu yıldız derecelendirmeleri, dünya havayolu standartlarının küresel bir ölçütü olarak dünya çapında tanınmaktadır ve saygı görmektedir. Skytrax değerlendirmelerinde beş yıldızlı havayolu derecelendirmesi, havayolu işletmeleri için önemli bir prestij unsurudur. Havayolu işletmelerinin kalitesinin benzersiz olduğunun işaretidir. Havayolu ürün ve ön hat hizmet standartlarının denetimi, analizi ve değerlendirmesinin ardından verilen "*Havayolu Mükemmelliği*"nin küresel bir ölçütüdür (Skytrax, [10.02.2022]). Yolcuların uçakta ve havaalanında deneyimledikleri tüm ürün ve hizmet alanlarında (kullanıcı dostu web sitesi, online check-in, bagaj limitleri, boarding, kabin temizliği, koltuk konforu, uçakiçi eğlence sistemleri, kabin ekibi vb.) bir kalite analizi sunar (Skytrax, [15.02.2022]). Örneğin, THY üst üste 6 kez (2011-16) "Avrupa'nın en iyi havayolu" seçilmiştir. Ayrıca 2017 yılı, "En İyi Business Class İkram Servisi," "En İyi Business Class Özel Yolcu Salonu" ve "En İyi Business Class Özel Yolcu Salonu İkramı" ödüllerinin de sahibidir.

COVID-19 küresel salgınıyla birlikte emniyet, güvenlik ve hizmet üçgenine "*hijyen*" de eklenmiştir. İlk COVID-19 emniyet akreditasyonu olan Skytrax COVID-19 emniyet derecelendirmesinde, ANA All Nipoon, Asiana Airlines, Garuda Indonesia

beş yıldız, British Airways, THY 4 yıldız, Alitalia 3 yıldız alan havayolu işletmelerine örnektir (Skytrax, [12.02.2022]). COVID-19 salgını havacılık sektöründe yıkıcı sonuçları neden olmuştur. Salgın süresince emniyet ve hijyen prosedürlerinin gerçekleştiriliyor olması, yolcu gözünde havayolu işletmelerinin imajı için kritik bir değerlendirmedir. Bu bağlamda COVID-19 derecelendirmeleri, yolcunun güvenini geri kazanmak için önemli bir imaj unsurudur.

APEX, havayolu işletmelerini, uçak içi ve havalimanı ortamlarında ön saftaki ürün ve hizmet kalitesi temelinde derecelendirmektedir. Apex tarafından "World Class" olarak tescil edilen havayolu işletmelerinin öne çıkan özellikleri: THY; ikram mükemmelliği, olağanüstü cömertlik, marka bütünlüğü, emniyetli sunum, Emirates; yüksek hizmet standartı, kabin ekibi kalitesi, en iyisi kabin içi eğlence sistemi, JAL; Konukseverliği, uçuşlarında standart hizmet sunumu, Qatar; Kalite ve detaycılığı, cömert alan ve koltuk konseptleri, özgün tasarım alanları, KLM; Sürdürülebilirlikte liderlik olarak örneklendirilebilir (Şimşek, [12.12.2021]).

AirlineRating.com'un belirlediği 2021 yılı dünyanın en emniyetli 20 havayolu sıralamasında ilk üçte; Qatar, Air New Zealand ve Singapore Havayolları bulunmaktadır. Değerlendirme kriterleri: Son on yıl içinde ölümcül kaza oranı, pilot kaynaklı olay sayısı, COVID-19 uyumluluğu ve denetim sonuçlarıdır (AirlineRatings, [11.03.2022]). *Fortune* 2021 "Dünyanın en iyi 500 şirketi" sıralamasında Delta Havayolları 18., Southwest Havayolları 28., Singapur Havayolları 32. sırada yer almaktadır (Fortune, [11.03.22]). Reputation Institute tarafından, Reputation Quotient (RQ) (itibar katsayısı) ölçeği kullanılarak yapılan "Global İtibar Endeksi 100" içinde havayolu işletmeleri de yer almaktadır. Değerlendirme unsurları; ürün ve hizmetler, duygusal çekicilik, vizyon ve liderlik, iş ortamı, finansal performans ve sosyal sorumluluktur (Schwaiger, 2004, 55-56).

TheDesignAir, havayolu işletmelerinin somut imaj çalışmalarını ön plana çıkartarak yaratıcılığı ve inovasyonu ödüllendirmektedir. THY, yeni havalimanı müşteri temas noktaları, menülerden koltuklara kabin içi deneyim tasarımlarıyla 2021 yılında *"Avrupa'nın En İyi Dizayn Havayolu"* ödülüne sahip olmuştur. Somut imajı unsurlarında biri de havayolu işletmelerinin üniformalarıdır. Özellikle kabin ekibi üniformaları "*havacı*" olmanın göstergesidir. Kabin, "Gökyüzünde Moda"nın podyumudur. Geçmişten günümüze ünlü tasarımcılar tarafından tasarlanan üniformalar, şapka, eldiven gibi aksessuarlarıyla havayollarının kurumsal imajında

zarafeti temsil etmektedir. Günümüzde pek çok havayolu üniforma tasarımı için markalar ile iş birliği yapmaktadır. Hatta bir pazarlama stratejisi olarak kültürel detayları da kullanarak bir nevi kültür turizmi elçiliği yapmaktadır. Örneğin, Malezya ve Singapur Havayolları üniformalarında batik baskılı Sarong Kebaya, Air İndia ise geleneksel kıyafetleri olan Sari giymektedir (Dereli, 2019, 96).

Havayolu işletmelerinin imajlarını güçlendiren diğer bir unsur da kurdukları ittifaklardır. StarAlliance, Oneworld ve SkyTeam en çok bilinen havayolu ittifaklarıdır. İttifaklar, yolcular ve havayolları için kazan-kazan çözümü sunar; dünya çapında erişim, tanınma ve kesintisiz hizmet anlayışı demektir. Yolcuya, bir noktadan diğerine tek bilet ile kesintisiz seyahat hizmeti ve özel yolcu programı avantajları sunmaktadır. İttifakların yanı sıra kurulan ortaklıklar da imaj çalışmalarını güçlendirmektedir. Singapur Havayolları sağlık ve yaşam merkezi Golden Door ile ortaklık kurarak şefler, beslenme uzmanları ve kişisel antronörler ile yolcuları için çok çeşitli menüler, egzersizler ve esneme programları geliştirmiştir (Flach, [19.10.2021]).

EASA tarafından yapılan SAFA (Safety Assessment of Foreign Aircraft- Yabancı uçaklara yapılan emniyet değerlendirmesi) denetimleri bulgu oranları da havayolu işletmelerinin imajları için önem arz etmektedir; emniyet performansının bir göstegesidir. SAFA, emniyet ve güvenlik prosedürlerinin, ulusal ve uluslararası mevzuatlarda tanımlanmış gereklilikler ve uygulamalar ile olan uyumunu gözlemlemek için yapılan denetimlerdir. Bulgu oranının düşük olması emniyetli ve güvenli bir havayolu olmanın en önemli göstergesidir (EASA, 2019, 8). 2021 verilerine göre, Avrupa'da 57 havalimanında 38 sivil havacılık otoritesi tarafından 74 değerlendirmeden geçen THY, sıfıra yakın (0.054 puan) ile Avrupa'nın en emniyetli havayollarından biri olmuştur. 2021 yılı EASA bulgu oranı ortalaması 0.44'tür.

Tarifede etkinlik; "*on time performance*" havayolu işletmelerinin, yayınladıkları tarifeyi zamanında veya en az gecikmeyle uygulamalarıdır; en temel uçuş işletme ilkelerinden biridir. Bir uçuşun geçikmesi katlanılması gereken birçok maliyeti beraberinde getirmektedir. Geçiken uçuşlar özellikle transfer ve transit yolcular için memnuniyetsizlik anlamına gelmektedir.

Uçuş ağı, uçulan destinasyon sayısını ve coğrafya genişliğini ifade eder. Bir havayolu işletmesi için en önemli rekabet unsurudur. THY, 127 ülke ile "en çok

ülkeye uçan havayolu," American Airlines ise 364 şehir ile "en çok şehre uçan havayolu" unvanına sahiptir.

Havayolu işletmelerinin sunduğu, sadakate dayalı özel yolcu programları ve davet usulü üye programlarının amacı, özel avantajlarla yolcuya keyifli bir seyahat deneyimi yaşatmaktadır. American Airlines: ConciergeKey, Delta: 360 Diamond Medallion, THY: Miles and Smiles, Etihad Airways: Guest Exclusive, British Airways: Executive Club Premier özel yolcu hizmeti sağlayan programlara örneklerdir.

Havayolu işletmeleri spor, sanat ve sinema dünyasından ünlü isimlerin oynadığı reklam filmleriyle milyonlarca kişiye ulaşmaktadır. Örneğin, futbol ve basketbolun en büyük yıldızlarından Messi ile Kobe Bryant'ın yer aldığı; "Kobe vs. Messi: Legends on Board" "Kobe vs. Messi: Shootout" serisi THY YouTube kanalında 260 milyon kişi tarafından izlenmiştir (Airlinehaber, [23.02.2017]). "Globally yours," "Widen your world," "Türkiye'de uçmadığımız tek bir yer kalsa, dünyada en çok noktaya uçmuşuz ne fayda," gibi hafızalarda yer edinen reklam sloganları ile önemli bir kitleye ulaşmıştır. "The world's warmest welcome" (Air New Zealand), "Hello tomorrow" (Emirates), "Say yes to the world" (Lufthansa), "You will love the way we fly" (Delta), "A symbol of freedom" (Southwest) hafızalarda yer almış reklam sloganlarındandır (BrandingReference, [10.03.22]).

Havayolu işletmelerinin topluma ve çevreye karşı duyarlılıkları insan ve çevre odaklı politikalarının göstergesi niteliğindedir. Örneğin, THY filosuna katılan ilk Dreamliner uçağına "Maçka" ismini vererek ilk uçuşunu Maçka'da şehit edilen Eren Bülbül için Trabzon'a gerçekleştirmiştir. Havayolu işletmelerinin "yeşil marka imajı" yaratma çabalarında çevresel taahhütleri yerine getirmeleri önemli rol oynamaktadır. "Yeşil Havayolu" imajı için havayolu işletmeleri, atmosferde sera etkisi yapan karbondioksit emisyonlarındaki artışın önüne geçilmesi amacıyla karbon salınımının azaltılmasına yönelik uygulamaları hayata geçirmeye başlamıştır.

Havacılık sektörü doğası gereği teknolojik, ekonomik ve siyasal gelişmelerden çok hızlı etkilenmektedir. Bu etkileri yönetmek çevik bir yönetim anlayışı ve dönüşümcü bir liderlik tarzı gerektirmektedir. Southwest CEO'su Herb Kelleher: "Havayolu endüstrisinde, daima geleceğe yakından bakmak zorundasınız" ifadesiyle yönetimin

önemine ve sorumluluğuna vurgu yapmıştır. 1988-2003 yılları arasında THY CEO'su olan Cem Kozlu (2007, 299)'ya göre ise;

> "Havacılık, dünya ekonomisinin en inişli çıkışlı sektörüdür. Ekonomik konjonktürden bölgesel savaşlara, terörden salgın hastalıklara kadar birçok öğeden çok çabuk etkilenen bir doğası vardır. Dolayısıyla havayolu işletmeciliği bir anlamda sürekli kriz yöneticiliği demektir."

Bir havayolu işletmesinin nasıl yönetildiği hem iç hem de dış izleyiciler açısından en önemli imaj unsurudur.

5.5. Havayolu İşletmelerinin Görünen Yüzü: Kabin Ekipleri

THY, 75. yılını kutladığı 2008 yılında Star Alliance üyesi olduğunda, yönetim kurulu başkanı Candan Karlıtekin'e "Star Alliance üyesi olan bir havayolunun kabin memurları nasıl olmalıdır" sorusu sorulmuştur. Karlıtekin'in verdiği cevap, kabin ekiplerinin havacılık sektörünün en değerli halkalarından biri ve görünen yüzü olduğunun göstergesidir (Dereli, 2019, 237);

> "Star Alliance müşteride belirli bir beklenti seviyesi yaratıyor. Mutfakta çok insan var: 14.000 kişinin tamamının sunduğu hizmetin içerisindeki 4000 kişilik kabin ekiplerinin rolü çok önemli. Onlar şirketin müşteriye bakan yüzü. Yemeği hepimiz pişiriyoruz ama o yemeği hepimizin adına müşteriye sunan kabin ekipleridir ve 14.000 kişinin mesuliyetini üstlerine almışlardır. Bu aşamada yapılan hata 14.000 kişiyle alakalı oluyor… İşimizi ilerletmede kabin ekiplerinin bizim en büyük şansımız olduğunu düşünüyorum."

Kabin ekibi uçağın kapısında duran kişidir. Kapıdaki duruş çok önemlidir (Dereli, 2019, 25). Çünkü kapıdaki ilk temas, yolcunun uçuş öncesinde yaşadığı tüm olumsuzlukları olumluya çevirmek için bir fırsattır. Kabin ekipleri, tüm uçuş operasyonunun ardında görünmeyen yüzlerce insanın harcadığı emeğin görünen yüzüdür. Harcanan tüm emeğin uçulan her noktada temsilcisidir. Bu nedenle kabin ekipleri havayolu işletmelerinin imajında önemli bir yere sahiptir.

Havayolu değerlendirme kuruluşları tarafından kabin ekipleri; samimiyet, güleryüz ve konukseverlik, yolcu isteklerini anlama ve cevaplama, yolcuyla iletişim, işe hâkimiyet, uçuş boyunca ulaşılabilirlik, yabancı dil becerisi, kabin emniyetine ve güvenliğine hâkimiyet, dış görünüm (*grooming*), üniforma, isteklilik ve hizmet odaklılık, problem çözme becerileri, hizmet tutarlılığı gibi kriterler ile değerlendirilmektedir (Karaarslan, 2014, 101; Skytrax, [11.03.22]). Bu kriterlerin her biri müşteri (yolcu) memnuniyetini etkileyen kriterlerdir ve imaj algısının önemli belirleyicileridir.

Kabin ekiplerinin tutum ve davranışlarının müşteri memnuniyetine dolayısıyla kurum imajına etkisine dördüncü bölümde yer verilmiştir. Aşağıda kabin ekiplerinin emniyete, güvenliğe ve acil durum performanslarının kurum imajına olan etkisine örnekler (Dereli, 2019, 256-297) yer almaktadır.

1992 yılında TWA 843 sefer sayılı uçağı kaza yaptığında, uçaktaki 9 görevli ve 5 görevli olmayan kabin memuru, sekiz çıkış kapısından sadece üçü kullanılabilir durumda olmasına rağmen 280 yolcuyu iki dakika içerisinde tahliye etmiştir. NTSB, kaza sonrası raporunda "acil durumdaki uçuş görevlilerinin olağanüstü performansları tahliyenin başarısına katkıda bulundu" notunu düşmüştür.

2003 yılında Qantas Havayolları 1737 sefer sayılı uçuşunda akıl sağlığı yerinde olmayan, uçağı Tazmanya'da dağa düşürerek yolcuları ve kendini şeytana kurban etmek isteyen yolcu, defalarca darbe almasına rağmen kabin amiri ve ekibi tarafından etkisiz hale getirilmiştir. Kabin ekibi, IATA tarafından "International Aviation Security Award of Excellence" ödülü ile onurlandırılmıştır.

2013 yılında Asiana Havayolları 214 sefer sayılı uçak SanFransisco'ya inerken kaza yapmıştır. Uçağın ön tarafında yangın olmasına rağmen 5 kabin memuru, yaralanan 7 kabin memurunu ve 305 yolcuyu tahliye etmiştir. Kazanın ardından yolcular, kabin ekibinin durumu yönetme becerisinden övgüyle bahsetmiştir. Kazadan sonra bir yolcu, bir kabin memurunun küçük bedenine rağmen olağanüstü bir çaba sarfettiğini belirterek, "Kendisi de gözyaşları içerisindeydi. Ama herkese ne yapması gerektiğini söylüyordu. Gerçek bir kahramandı" diyerek kabin memurunun cesaretini ve becerisini övmüştür.

Aralık 2016 tarihinde THY İstanbul-Hongkong uçuşunda, boğazına takılan bir cisimle tıkanan 21 aylık bebeği, kabin memuru uyguladığı Heimlich manevrasıyla hayata döndürmüştür. Olaya tanık olan yolculardan biri kabin memuruna "Siz doktor musunuz" diye sormuştur. Havacılık tarihinde bu olayın çok sayıda benzeri bulunmaktadır. Kabin ekipleri temel ilk yardım sertifikasına ve AED (Elektroşok cihazı) kullanım sertifikasına, kalp masajı yapma yetkisine sahiptir. Kabin ekiplerinin temel ilk yardım bilgisi ve uygulama becerisi birçok yolcunun hayatını kurtarmaktadır.

Nisan 2017 tarihinde, THY İstanbul-Gine uçuşunda, kabin ekibi doğum sancısı başlayan bir yolcunun doğumunun gerçekleştirilmesine yardımcı olmuştur. Kabin

amiri, bebeğin göbek kordonunu klipsledikten sonra bebek ve annesinin sağlıklı bir şekilde uçuşa devam etmesini sağlamıştır.

Havacılık tarihi benzer binlerce örnekle doludur. Tüm bu örnekler kabin ekiplerinin, emniyet güvenlik ve hizmet üçgeninde önemini ve kurum imajına etkisini ortaya koymaktadır. Kabin ekiplerinin kurumları hakkındaki imaj algısı önemlidir. Bu, kabin ekiplerinin kurumları için öneminden kaynaklanmaktadır.

Bu bölümde öncelikle kurumsal imajının kavramsal gelişimine, kurumsal imaj ile ilgili teorilere ve kavramlara yer verilmiştir. Kurumsal imaj oluşumuna etki eden faktörler doğrultusunda, havacılık sektöründe kurumsal imaj çalışmaları ele alınmıştır. Son olarak da havayolu işletmelerinin imajında kabin ekiplerinin önemine yer verilmiştir.

6. ARAŞTIRMA MODELİNDEKİ DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER

6.1. Ekip Kaynak Yönetimi ve Uçuş Emniyet Kültürü İlişkisi

EKY, havacılıkta insan hatalarını önlemek amacıyla insan faktörleri disiplininin pratik bir uygulaması olarak geliştirilmiş, zamanla TEM'e dönüşerek uçuş operasyonuna dahil tüm ekiplerin operasyonel tehdit ve hataları yönetmesinde önemli bir savunma katmanı olarak görülmüştür. Tüm savunma katmanlarının geçilmesi olay/kaza gibi istenmeyen durumları beraberinde getirir. EKY ekiplerin kaynakları nasıl yönettiğini, TEM ise ekiplerin operasyonel tehdit ve hataları nasıl yönettiğini vurgulamaktadır. Tehdit tanıma ve hatadan kaçınma, durum farkındalığı ile ilişkilidir ve ekip düzeyinde durumsal farkındalık proaktif bir yaklaşımı temsil eder. Durum farkındalığı başta olmak üzere, paylaşılan durumsal farkındalık, iletişim, ekip çalışması ve destek, liderlik, etkili iş yükü yönetimi, görev yönetimi, karar verme, otomasyon yönetimi hatadan kaçınmanın bileşenleri ve en iyi uygulamalar olarak tanımlanmıştır. Her bir bileşen EKY becerilerini temsil etmektedir (ICAO, 1998, 2-2-8; Helmreich ve diğ., 2001, 2; THY, 2018, 59). Bu bağlamda EKY becerileri TEM performansını etkilemektedir.

EKY'nin başarılı olması birey ve ekip düzeyinden öte örgütsel düzeyde kabul görmesi ile mümkündür. TEM olarak EKY, EYS'nin örgütsel düzeyde ele alınmasını ifade eder. Emniyet yönetimi, emniyet risklerinin kaza ve olayla sonuçlanması öncesinde proaktif bir şekilde hafifletilmesini veya ortadan kaldırılmasını amaçlamaktadır.

Wang ve Sun (2012) tarafından geliştirilen Entegre Emniyet Kültürü Modeli'nde emniyet çevresi, emniyet davranışı ve emniyet felsefesi etkileşimi ön plana çıkmaktadır. Emniyet çevresi, EYS'yi ifade etmektedir. Bu, Cooper (2000)'ın Karşılıklı Emniyet Kültürü Modeli'ndeki durumsal/çevresel faktörler ile örtüşmektedir. EYS, risk yönetimine yönelik politikaları, prosedürleri, kuralları, düzenlemeleri ve kontrol süreçlerini ana hatlarıyla belirlemeye yönelik sistematik bir yaklaşımdır. Cooper (2000)'a göre, emniyet iklimi, emniyet davranışı ve emniyet

çevresi (EYS) örgütün emniyet kültürünü oluşturmak için bir araya gelen unsurlardır (Fernandez-Muni ve diğ., 2007, 628). Emniyet kültürü, EYS unsurlarını doğrudan ya da dolaylı olarak içerir ancak bireysel davranışlar EYS unsurlarında yeterince temsil edilemediği için EYS emniyet kültürünün her yönünü bünyesinde barındıramayabilir. EKY becerileri, EYS'nin davranışsal kısmını destekleyerek EYS performansına katkı sağlar. EYS, mevcut emniyet kültürü üzerine inşa edilir, mevcut emniyet kültürünü geliştirebilir (ICAO, 2018, 1-2; Wang ve diğ., 2009).

Gerek EKY gerekse emniyet kültürü, ulusal kültür, örgüt kültürü ve profesyonel kültürün etkilerine maruz kalır ve çıkış noktaları paylaşılan ortak inaç ve değerlerdir. Emniyet kültürü örgüt kültürünün bir alt boyutudur (Cooper, 2002, 31) ve insanlardan oluşan gruplar olarak örgütler kültürel etkenlerden bağımsız değildir. EKY açısından üzerinde durulan iletişim, ekip çalışması, liderlik, kural ve talimatlara uyum, stres gibi konular örgüt kültüründen etkilenir (Mengenci, 2010, 45-49). Bu bağlamda EKY ve emniyet kültürü arasında etkileşim söz konusudur.

EKY'nin hedefi, birey, ekip ve örgüt düzeyinde tutum ve davranış değişikliği yaratarak insan kaynaklı hataları azaltmak, örgütsel düzeyde uçuş emniyetini sağlamak ve sürdürülebilir kılmaktır (Cooper, White, Lauber, 1980; Helmreich, Merritt, 1998; Helmreich ve diğ., 1999; ICAO, 1998, 1-5-26). Yapılan çalışmalarda EKY eğitimlerinin, kabin ekibinin emniyet yönetimine yönelik tutumlarında olumlu bir değişim sağladığı (Zhu, 2005); kabin ekiplerinin takım çalışması ve iletişime yönelik tutum ve davranışlarına, emniyet farkındalıklarına katkı da bulunduğu görülmüştür (Ford, Henderson, O'Hare, 2014). Sumwalt ve Lemos (2010), EKY'nin hataların azalmasına ve uçuş emniyetinin artmasına olumlu katkısının yanı sıra örgütün emniyete yönelik politika ve prosedürlerinin belirlenmesinde etkisi olduğunu tespit etmiştir. Bingören (2015) tarafından yapılan çalışmada, güç mesafesi, stres yönetimi, kurallara uyma, iletişim gibi EKY uygulamalarının kabin ekibinin uçuş emniyetini sağlamasında pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Terzioğlu (2018), komuta sorumluluğu, bireysel stres farkındalığı, diğerlerinin stresine farkındalık, kurallar ve talimatlar, iletişim ve koordinasyon boyutlarından oluşan EKY'nin örgütün bağlılığı, yönetimin katılımı, ödüllendirme sistemi, çalışanların katılımı ve raporlama sistemi boyutlarından oluşan uçuş emniyet kültürüne etkisini pilot tutumları üzerinden incelemiş ve EKY'nin uçuş emniyet kültürü üzerinde pozitif etkisinin olduğunu tespit etmiştir.

Havacılık emniyeti tartışmalarında şans faktöründen sıkça söz edilmektedir. Şans unsuru havacılık literatüründe nadiren incelenir, şansı çalışmak zaman kaybı olarak görülür. Şans terimi genel olarak iyi sonuçlarla eş anlamlı yorumlanmasına rağmen, gerçekte şans iyi bir sonuca veya kötü bir sonuca götüren etkilere atıfta bulunabilir (Cusick, Cortes, Rodrigues, 1. Bölüm, 2017). Havacılıkta şans denilen şey profesyonellik ve detaylara dikkat, olup biten her şeye dair farkındalık, uçağın ve bireysel sınırların ne kadar iyi bilindiğidir. Şans, bir havacı olarak yeteneklerin toplamıdır, SOP'lere bağlılıktır, içselleştirilmiş bir emniyet kültürüdür. Havacılıkta öngörülü yaklaşım söz konusudur. Öngörülü yaklaşım, her türlü durumu daha oluşmadan yönetmektir. Bu bağlamda, havacılıkta şans, emniyetten sapmamaktır.

Şans iyi sonuçlara da atfedilebilir. Örneğin, uçuş operasyonlarında gerek kokpit gerekse kabin ekipleri sürekli değişmektedir. İşinde profesyonel ekip üyelerinin bir araya gelmesi, yapılan işi kolaylaştıracağından şans olarak değerlendirilebilir. Birey, ekip ve örgüt düzeyinde iyi bir iletişim, şansın kötü sonuçlara atfedilmesini ortadan kaldırabilir. EKY'nin çatı bileşeni iletişimdir. İyi bir iletişim, şansızlık olarak görülen her durumu şansa çevirebilir. Yukarıda belirtilen bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

Hipotez 1. *Kabin ekiplerinin ekip kaynak yönetimi tutumları uçuş emniyet kültürünü etkiler.*

Hipotez 1a. Emniyet tutumları, pozitif emniyet uygulamalarını pozitif yönde etkiler.
Hipotez 1b. Emniyet tutumları, emniyette şans algısını negatif yönde etkiler.
Hipotez 1c. İletişim tutumları, pozitif emniyet uygulamalarını pozitif yönde etkiler
Hipotez 1d. İletişim tutumları, emniyette şans algısını pozitif yönde etkiler.
Hipotez 1e. Ekip çalışması tutumları, pozitif emniyet uygulamalarını pozitif yönde etkiler.
Hipotez 1f. Ekip çalışması tutumları, emniyette şans algısını pozitif yönde etkiler.

6.2. Uçuş Emniyet Kültürü ve Kurumsal İmaj İlişkisi

Kavramsal ve olgunluk modellerinin emniyet kültürünün nicel ve nitel olarak araştırılmasına katkı sağlamasıyla araştırmacılar, düzenleyiciler ve uygulayıcılar tarafından yüksek riskli birçok farklı endüstride çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarda emniyet, emniyet iklimi, emniyet kültürü, emniyet tutumları, emniyet

algıları, emniyet performansı gibi kavramlar üzerinde durulduğu (Fernandez-Muniz, Montes-Peon, Vazuez-Ordas, 2007; Guldenmund, 2000; Cooper, Phillips, 2004; Cox, Cox, 1991; Molenaar, Park, Washington, 2009; Neal, Griffin, 2002; Pidgeon, 1998; Zohar, 1980) ve emniyet kültürünün tüm bu kavramları kapsayan ve ortak paydalarda birleştiren bir üst kavram olarak kullanıldığı görülmektedir (Terzioğlu, 2018, 63). Reason (1998), emniyet kültürünü birbiri ile etkileşen çeşitli alt kültürlerin (bilgili, raporlayan, adil, öğrenen ve esnek kültür) bileşeni olarak görmektedir (Cooper, 2016, 9). Bu alt bileşenler "emniyet kültürü" terimiyle eşit olan bilgili bir kültür yaratmak için birlikte etkileşime girerler (Reason, 1997, 196). Sistemin emniyetini bir bütün olarak belirleyen insani, teknik, organizasyonel ve çevresel faktörler tüm bu alt kültürlerin kapsamında değerlendirilir ve bu bütünsel bakış pozitif emniyet kültürünün temelini oluşturur. Pozitif emniyet kültürü, karşılıklı güvene dayalı iletişim, emniyetin önemine ilişkin paylaşılan algılar ve önleyici tedbirlerin etkinliğine duyulan güven ile karakterize edilir (Reason, 1997, 194). Pozitif emniyet kültürünün tüm alt boyutları bu güven üzerine kurulmuştur ve çalışanların kurum imajı algısını da pozitif yönde etkileme gücüne sahiptir.

Emniyet kültürü, kültür gibi alt kültürlerden oluşan sinerjik bir küme olarak görülmüş ve yapılan çalışmalarda birçok farklı boyutla ele alınmıştır (Gill, 2004; Gill, Shergill, 2004; IATA, 2019; von Thaden, Gibbons, 2008; Wiegmann ve diğ., 2004). Çalışmanın ikinci bölümünde kapsamlı bir şekilde ele alınan tüm bu boyutlara çatı oluşturan ise emniyet iletişimidir (Wiegmann ve diğ., 2004). Emniyet iletişimi havayolu işletmelerinde kurumsal iletişimin en önemli bileşenidir ve kurumsal imaj algısını etkileme gücüne sahiptir.

Yapılan çalışmalarda ele alınan her bir boyut, çalışanların kurumlarında hakim emniyetle ilgili tutum ve inaçlarını ve emniyetin yönetilme biçimleri hakkındaki algılarını etkilemektedir. Örneğin Lee ve diğerleri (2006) tarafından yapılan çalışmada, kabin ekiplerinin kabin emniyeti algısında en önemli boyutun yönetimin taahhüdü ve liderlik olduğu görülmüştür. Gill ve Shergill (2004), çalışanların, emniyet sorumluğununu ve davranışını, etkili EYS uygulamaktan daha önemli gördüğünü ve pilotların "şans ve emniyeti" havacılık emniyetinde en önemli faktör olarak algıladığını tespit etmiştir.

Yönetimin emniyete ilişkin güçlü ve kararlı bir duruş sergilemesi, iletişime açık olması, "Önceliğimiz emniyet," "Emniyet bizim işimizdir" ile ifade edilen proaktif

ve öngörücü anlayışın içselleştirilmesini, emniyetin şansa bırakılmamasını ve istenilen emniyet davranışının oluşmasını sağlar. Wang ve Sun (2012)'a göre emniyet kültürü, emniyet felsefesi, emniyet çevresi (EYS) ve emniyet davranışı bütünüdür. Cooper (2002, 36)'a göre, örgütsel düzeyde emniyet kültürünü en çok etkileyen davranışsal düzeydir (%77,8). Emniyet davranışı; emniyet davranışı yönetimi, emniyet eğitimleri, emniyet bilgi alışverişi, emniyet ödülleri ve cezadan oluşur (Wang, Sun, 2012, 333-335). Emniyet davranışını oluşturan bu bileşenler emniyet performansını etkilemektedir. Pozitif emniyet kültüründe emniyet performansı önemli bir bireysel ve kurumsal çıktı olarak görülmektedir (Sellers, 2014, 5). Bu bağlamda, emniyet davranışı daha geniş ifade ile emniyet kültürü ile emniyet performansı ilişkilidir (Edkins, 1998; Lee ve diğ., 2006; Von Thaden ve diğ., 2003). Emniyet performansının yüksek olması havayolu işletmelerinin rekabette en önemli gücüdür ve iç ve dış müşteri gözünde emniyetli bir havayolu imajının altında yatan "*güven*"in temelini oluşturur.

Kurumsal imaj, kurumun ne ölçüde iyi veya kötü algılandığını yansıtır ve temelini kurumsal kimlik oluşturur. Kurumsal kimlik, kurum kültürünü yansıtır (Çerik, Erkmen, 2006; Balmer, Greyser, 2006, 735; Barnett ve diğ., 2006, 33). Kurumsal davranış, bir kurumun kimliğini ifade etmesindeki en önemli unsurdur (Van Riel, Fombrun, 2007, 68). Havacılık sektörünün doğası gereği, emniyet davranışı kurumsal davranışın en temel bileşenidir ve "*emniyetli, güvenilir havayolu*" imajını yaratmada stratejik öneme sahiptir. Bu bağlamda, gerek emniyet kültürünün gerekse kurumsal imajın çıkış noktası örgütte hakim olan kültürdür.

ICAO "Doküman 9859" içeriğinde, EYS'nin başarısında örgütsel düzeyde pozitif emniyet kültürü gelişiminin önemi ön plana çıkmaktadır. EYS, emniyet performansını artırmak için kullanılan bir araçtır (ICAO, 2018, 3-1). Wang ve diğerleri (2009) tarafından, ICAO "Doküman 9859" ve Cooper (2000)'ın bakış açıları birleştirilerek genişletilen çalışmaya göre, EYS bileşenleri ve emniyet davranışı emniyet kültürünün dışsal gösterge seviyelerine, emniyet felsefesi ise içsel (örtük) seviyelerine atfedilir (Wang, Sun, 2012, 313). Wang ve diğerlerine (2009, 25) göre, EYS bileşenleri, çevresel unsurlar ve emniyet davranışının bütünüdür. Çalışanların kurum imajı algısının bu bütünsellik (felsefe, davranış, çevre) ekseninde gerçekleştiği öngörülmektedir. Yukarıda belirtilen bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

Hipotez 2. *Uçuş emniyet kültürü kabin ekiplerinin kurum imajı algılarını etkiler.*

Hipotez 2a. Pozitif emniyet uygulamaları, iç imaj algısını pozitif yönde etkiler.

Hipotez 2b. Pozitif emniyet uygulamaları, dış imaj algısını pozitif yönde etkiler.

Hipotez 2c. Emniyette şans algısı, iç imaj algısını negatif yönde etkiler**.**

Hipotez 2d. Emniyette şans algısı, dış imaj algısını negatif yönde etkiler.

6.3. Ekip Kaynak Yönetimi ve Kurumsal İmaj İlişkisi

EKY'nin gelişimine paralel sürdürülebilir olmasını sağlamak ve uzun vadede etkisini ortaya koymak için yapılan çalışmalar öncelikle EKY eğitimlerinin etkinliğinin sistematik değerlendirilmesi ile başlamıştır (Helmreich,1993; Seva ve diğ., 2007). Geliştirilen tutum ölçekleri ile EKY etkinliğinin değerlendirilmesi çalışmaları genişletilmiştir (Helmreich, Merritt, 1998; Ford, Henderson, O'Hare, 2014).

EKY'nin etkinliği, EKY eğitimleri çerçevesinde birçok araştırmacı tarafından incelenmiştir. Salas ve diğerleri (2001) tarafından literatürde yapılan 58 çalışma, O'Connor ve diğerleri (2002a) tarafından 48 çalışma gözden geçirilmiş, etkilerin bireysel ve örgütsel düzeyde değerlendirilmesinde Kirkpatrick (1976) tarafından geliştirilen tepki, öğrenme, davranış ve örgütsel etki olmak üzere dört düzeyden oluşan değerlendirme modeli kullanılmıştır. Düzeyler sırasıyla bireysel etkilere, ekiplere ve örgütsel değişime odaklanmıştır. Tepki ve öğrenme aşamaları içsel kriterler, davranış ve örgütsel sonuç aşamaları dışsal kriterler olarak adlandırılmıştır.

Kirkpatrick modeli (1976) ve tutum ölçekleri kullanılarak yapılan çalışmalarda, EKY'nin tutum, bilgi ve davranışlarda olumlu değişiklikler sağladığını gösteren çok sayıda kanıt bulunmaktadır (Byrnes, Black, 1993; Gregorich, Helmreich, Wilhelm, 1990; Helmreich, Wilhelm, 1991; O'Connor, Flin, Fletcher, 2002; Sales ve diğ., 1999; Salas ve diğ., 2001; Terzioğlu, 2007, 2010). Ancak örgütsel etki konusunda kesin kanıt bulunmamaktadır. Örgütsel etki, Kirkpatrick'in hiyerarşisindeki en yüksek değerlendirme seviyesidir ve dört seviye arasında en az çalışılandır.

EKY'nin nihai amacı, emniyet ve üretkenlik artışı gibi örgütsel düzeyde bir etki hakkında somut kanıtlar üretmektir. Ancak örgütsel düzeyde bir değişikliğin sadece bir kaynağa atfedilmesi oldukça zordur. Yapılan araştırmalarda örgütlerde emniyet sonuçlarını incelemenin iki farklı yolu ortaya çıkmıştır. İlk yaklaşım kaza ve

yaralanma sonuçlarını, ikinci yaklaşım ise riskli ve emniyetsiz davranışların sonuçlarını ölçmektir. İkinci yaklaşım emniyet davranışı üzerinde durmayı tercih etmiştir (Martínez-Córcoles ve diğ. 2011, 1119). EKY eğitimlerinin kazaları ve yaralanmaları azalttığı gibi olumlu örgütsel etkileri görülmüş ancak bu sonuçlar sınırlı örneklemden yorumlanmıştır (Shuffler, Salas, Xavier, 2010). Sales ve diğerleri (2001, 2006) gözden geçirdikleri 28 çalışmanın beşinde, benzer şekilde 58 çalışmanın altısında örgütsel düzeyde veri toplandığı görülmektedir.

EKY'nin örgütsel düzeyde etkisi, çoğunlukla uçuş emniyeti performansına etkisi üzerinden değerlendirilmiştir. O'Connor (2002a) tarafından İngiltere'deki havayolu işletmelerinde yapılan araştırmada, EKY'nin örgütsel seviyede uçuş emniyetinin arttırılmasına katkı sağladığı görülmüştür. Ayrıca, EKY'nin tarifede etkinlik, iş tatmini, sigorta maliyetlerinin azalması, bakım ve onarım masraflarının azalması, yakıt tasarrufu gibi önemli sorunlara bir çözüm olarak görüldüğü tespit edilmiştir.

Literatürdeki bu boşluğa katkı sağlamak amacıyla EKY'nin örgütsel düzeyde etkisi ele alınmıştır. Çalışmada makro bakış açısıyla; EKY'nin kurumsal imaja etkisi çalışanların imaj algısı üzerinden değerlendirilmiştir. Yukarıda belirtilen bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

Hipotez 3. *Ekip kaynak yönetimi kabin ekiplerinin kurum imajı algılarını etkiler.*

Hipotez 3a. Emniyet tutumları, iç imaj algısını pozitif yönde etkiler.

Hipotez 3b. Emniyet tutumları, dış imaj algısını pozitif yönde etkiler.

Hipotez 3c. İletişim tutumları, iç imaj algısını pozitif yönde etkiler.

Hipotez 3d. İletişim tutumları, dış imaj algısını pozitif yönde etkiler.

Hipotez 3e. Ekip çalışması tutumları, iç imaj algısını pozitif yönde etkiler.

Hipotez 3f. Ekip çalışması tutumları, dış imaj algısını pozitif yönde etkiler.

6.4. Ekip Kaynak Yönetimi ve Kurumsal İmaj İlişkisinde Duygusal Emek

Alan yazınında, duygusal emeğin kurum imajı ile direkt ilişkisi çalışılmamış olsa da kurum imajı ile doğrudan ilişkisi olan müşteri odaklılık, hizmet kalitesi, kurumsal sosyal performans, kurumsal itibar gibi değişkenler ile ilişkisinin çalışılmış olduğu görünmektedir. Kurum imajı, yetkin çalışanlar istihdam etmek ve onları işte tutmak, müşteri sadakati yaratmak, rekabetçi piyasada üstünlük sağlamak gibi çok sayıda

yarar sağlamaktadır. Kurum imajı algısı, çalışan performansı göstergeleriyle pozitif ilişkilidir (Kıyat, Özgüleş, Günaydın, 2018, 476). İş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişki "mutlu işçiler üreten işçilerdir" olarak tanımlanır. İş tatmini en önemli iş tutumlarından biridir. Tutumların davranışı etkileme özelliği vardır (Robbins, Judge, 2015, 76-89).

EKY'nin etkinliğinin değerlendirilmesi için havayolu işletmeleri tarafından hedef davranışları (davranışsal belirteçleri) içeren kontrol listeleri geliştirilmiştir. *Davranışsal belirteçler/göstergeler* terimi kabin ekiplerinin EKY becerilerinin gelişmesine katkı sağlayan (Zhu, 2005), ekip performansının belirlenmesine etki eden bir dizi davranışı ifade eder (Helmreich ve diğ., 1999, 3-4; Ford, 2010, 11; Sales ve diğ., 2001, 643). Hizmet sektöründe duygusal emek, teknik becerilerden ziyade insanlar ile etkileşimde ön plana çıkan kişiler arası beceriler (teknik olmayan beceriler) gerektirir. Bu durum EKY'nin de çıkış noktasıdır. EKY'nin temel amacı bu becerileri geliştirerek birey, ekip ve örgüt düzeyinde tutum ve davranış değişikliği yaratıp insan kaynaklı hatalarını azaltmaktır (Cooper, White, Lauber, 1980; Helmreich, Merritt, 1998; Helmreich ve diğ., 1999)

Becerileri geliştirmeye katkı sağlayan davranışsal belirteçler, örgütsel düzeyde uçuş emniyetini sağlamaya, dolayısıyla emniyet performansını arttırmaya hizmet ederken, duygusal emekte ön plana çıkan gösterim kuralları hizmet performansını arttırmaya hizmet eder. Gerek davranışsal belirteçler gerekse gösterim kuralları örgütsel temelli beklentilerdir; beklenilen/istenilen davranışı ifade eder (Diefendorff ve diğ., 2011, 170) ve birbirlerini etkileme gücüne sahiptir.

Çalışanlar rollerine özgü örgütsel temelli beklentileri karşılarken duygusal uyumsuzluk yaşayabilir. Duygusal uyumsuzluk, hissedilen (gerçek) duygular ile sergilenen duygular (örgütsel temelli beklentiler) arasındaki tutarsızlıktır (Morris, Feldman, 1996, 992). Duygu gösteriminde yaşanan tutarsızlık emniyet davranışını etkileyebilir.

EKY alt boyutları göz önünde bulundurulduğunda, *iletişim* EKY becerilerinin kilit noktasıdır. İletişimin birey, ekip ve örgüt düzeyinde güçlü olması, öncelikle emniyet iletişimini geliştirecek ve örgütsel hedeflere ulaşılmasını kolaylaştıracak şekilde çalışanların davranışlarını şekillendirecektir. Havayolu işletmelerinde operasyonel birimlerde ve sahalarda kurum içi iletişim, emniyet iletişimi üzerinden şekillenir.

Emniyet, "hata ve ihlâllerden kaçınarak *kural koyucuların düzenlemeleri ile uyum içinde hareket ederek kötü* sonuca neden olan veya olabilecek tüm etkenlerden uzak ya da muaf olma durumudur" (SHGM 2012, 1). Tanımda da yer aldığı gibi, emniyet kural tabanlıdır, bu nedenle emniyet iletişiminde yüzeysel davranışa yer yoktur.

*Ekip çalışması*nda temel prensip "paylaşılan hedefler"dir. Uçuş operasyonunda görev alan tüm ekiplerin ortak amacı, emniyetli, güvenli ve konforlu bir uçuş operasyonu gerçekleştirmektir. Ekibi başarılı kılan, birlikte nasıl çalışılacağına dair ortak bir anlayış olmasıdır. Ortak bir anlayışa en büyük katkıyı SOP'ler, görev tanımları, bilgi ve kaynakları sağlayan örgüt şartları, örgüt kültürü ve EKY eğitimleri sağlar (CAA, 2014, 125). Tüm bu katkılar örgütsel beklentileri ifade eder. Bu bağlamda ekip çalışması derin davranış gerektirir. İş birliğini ifade eden ekip çalışması aynı zamanda ekibi oluşturan tüm üyelerin önemsenmesini ve desteklenmesini, ekip içinde oluşabilecek çatışmaların çözümünü ve iş yükü yönetimini kapsar. Ekip olmanın gücünü arttıran sinerjidir. Bu açıdan bakıldığında da ekip çalışması samimi davranış gerektirir. Humphrey, Pollack ve Hawver (2008, 159)'e göre, derin ve samimi davranış sergileyen yöneticiler, iletişime açık olarak algılanacak ve derin davranış çalışanların da iletişim becerilerini geliştirecektir.

Yolcu, kabinde aldığı hizmeti genel olarak sunulan servis üzerinden değerlendirmektedir. Emniyet, güvenlik ve hizmet üçgeninde yolcu gözünde "hizmet" ön plana çıkmaktadır. Bu bağlanmada emniyet performansı, hizmet performansı ile pekiştirildiğinde, yolcu gözünde havayolu işletmesinin imajı güçlenir. Kabin ekipleri gözünden bakıldığında, emniyet ve hizmet arasındaki sınırın iyi belirlenmiş olması emniyet davranışı ile hizmetin gerektirdiği gösterim kurallarının birbirinden ayırt edilmesini kolaylaştırır ve tutarlılık sağlar. EKY ile oluşturulmaya çalışılan pozitif emniyet kültürü ancak içselleştirilmiş bir emniyet kültürü gerektirir. Bu durumda EKY'nin alt boyutu olarak ele alınan emniyet tutumları diğer ifade ile emniyet kurallarının uygulanması derin veya samimi davranış gerektirir.

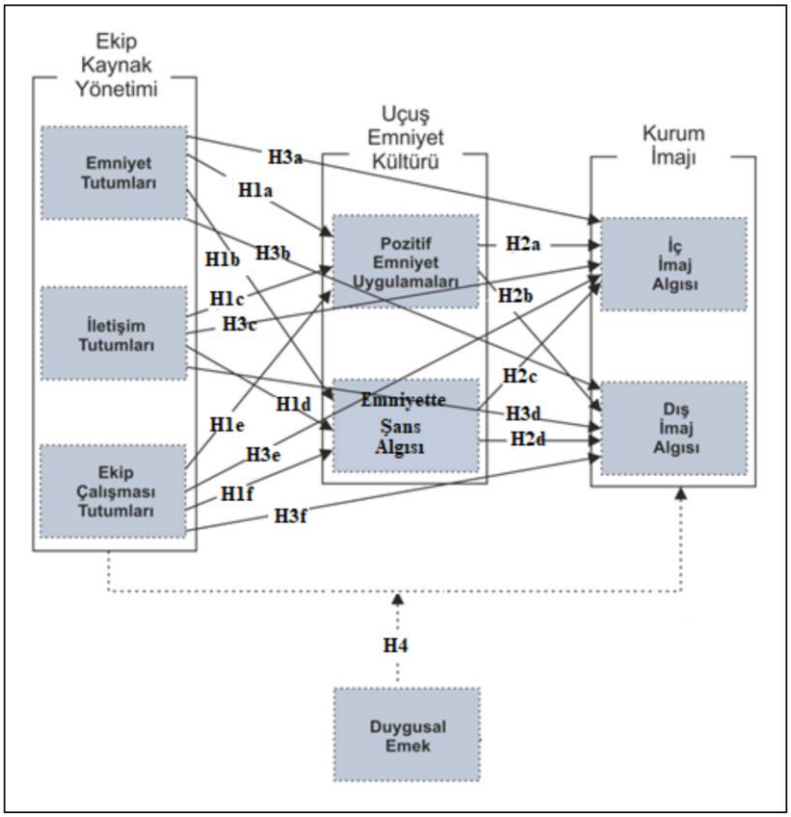
Alan yazınında duygusal emek kavramı, çalışan-müşteri ilişkileri kapsamında ele alınmış ve geliştirilmiştir. Ancak son zamanlarda organizasyon içi ve dışı birçok ilişkide önemli bir kavram olarak araştırılmaya ve etkileri incelenmeye başlanmıştır (Ordun, 2019, 256). EKY, başta ekipler arası ilişkiler olmak üzere organizasyon içi ilişkilere odaklanır. Yukarıda EKY alt boyutları ile duygusal emek stratejileri

ilişkilendirilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda, duygusal emeğin EKY ve kabin ekiplerinin iç imaj algısı arasındaki ilişkinin gücünü etkilediği öngörülmektedir.

Baron ve Kenny (1986, 1174)'ye göre, moderatör (düzenleyici) değişken, bağımsız (öngörücü) değişken ile bağımlı (ölçüt) değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve/veya gücünü etkileyen niteliksel veya niceliksel bir değişkendir. Diğer bir ifade ile iki değişken arasındaki ilişkinin gücü üçüncü bir değişkene bağlıysa düzenleyici etki mevcuttur. Yukarıda belirtilen bilgiler doğrultusunda Hipotez 4 geliştirilmiştir:

Hipotez 4. *Duygusal emek, ekip kaynak yönetimi ve kurum imajı arasındaki ilişkide moderatör role sahiptir.*

Yukarıda geliştirilmiş hipotezler doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli Şekil 18'de yer almaktadır.



Şekil 18: Araştırma Modeli

7. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

7.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Alan yazınında EKY'nin etkilerinin bireysel ve örgütsel düzeyde değerlendirilmesinde Kirkpatrick (1976) tarafından geliştirilen tepki, öğrenme, davranış ve örgütsel etki olmak üzere dört düzeyden oluşan model kullanılmıştır. EKY'nin öğrenme, tutum ve davranışlara etkisine ilişkin çok sayıda kanıt olmasına rağmen edinilen bilgi, tutum ve davranışların örgütsel amaçlara ne ölçüde katkı sağladığını ortaya koyan yeterli somut kanıt bulunmamaktadır. Örgütsel etki, makro bir bakış açısı ile performans, kalite, maliyet, iç ve dış müşteri memnuniyeti, kültür, imaj gibi örgütün bütününü etkileyen konulara katkısının değerlendirilmesidir. Sales ve diğerleri (2001, 2006) tarafından gözden geçirilen çalışmalarda sınırlı sayıda örgütsel düzeyde veri toplandığı görülmektedir. Yapılan çalışmalarda, EKY'nin örgütsel düzeyde etkisi, çoğunlukla uçuş emniyeti performansına etkisi üzerinden değerlendirilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın amacı, alan yazınındaki bu boşluğa katkı sağlamak, makro bakış açısıyla EKY'nin kurumsal imaja etkisini ve bu etkide uçuş emniyet kültürü ve duygusal emeğin rolünü belirlemektir. Bu kavramların ilk defa birlikte ele alınması, aralarındaki ilişkilerin değerlendirilmesinin alan yazınına ve havacılık sektörüne önemli katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Bu açıdan çalışmanın özgün bir değeri olduğu söylenebilir.

EKY çalışmaları "Kokpit Kaynak Yönetimi" olarak başlamış, kapsamının genişlemesiyle "Ekip Kaynak Yönetimi"ne evrilmiştir. EKY'nin etkilerini belirlemeye yönelik çalışmalar genel olarak kokpit ekipleri üzerinden yapılmıştır. Havacılığın "ekip" işi olduğunun anlaşılmasıyla başta kabin ekipleri olmak üzere EKY'nin uygulama alanı genişletilmiştir. Alan yazınında kabin ekipleri ile ilgili sınırlı sayıda çalışma mevcuttur. Bu bağlamda alan yazınına katkı sağlamak amacıyla çalışmanın örneklemini kabin ekipleri oluşturmaktadır. Çalışma, kabin ekiplerinin

emniyet, güvenlik ve hizmet üçgenindeki rollerinin anlaşılması açısından da önemlidir.

Hochschild (1983), duygusal emek çalışmalarına ilk olarak kabin ekipleri ile başlamıştır. Çalışmada, kabin ekipleri ve duygusal emek ilişkisi Hochschild'den günümüze diğer duygusal emek yaklaşımları perspektifinden tekrar yorumlanmıştır. Duygusal emek kavramı sadece müşteri ilişkilerinde değil, organizasyon içi ve dışı birçok ilişkide önemli bir kavram olarak araştırılmaya ve etkileri incelenmeye başlanmıştır (Ordun, 2019, 256). Bu bağlamda duygusal emek stratejilerinin EKY alt boyutlarıyla ve emniyet uygulamalarıyla ilişkisinin değerlendirilmesi, duygusal emek kavramının organizasyon içi ilişkilerde de araştırılmasına katkı sağlayacaktır.

Çalışanların kurum imajı algıları, "*kurumu içeriden ve dışarıdan nasıl gördüklerinin* (*iç ve dış imaj algılarının*) *toplamıdır*" bakış açısıyla, alan yazınında yer alan ölçekler ve sektör değerlendirme kuruluşlarının kriterleri doğrultusunda havacılık sektörüne yönelik kurum imajı ölçeği tasarlanmıştır. Ölçek, havacılık sektöründe yapılacak gelecekteki çalışmalar için araştırmacılara fikir verip yol gösterebilir.

Çalışma sonuçları, EKY eğitimlerinin içeriklerinin geliştirilmesi için de yeni fikirler verebilir.

7.2. Ana Kütle ve Örneklem

Araştırmanın örneklemini oluşturan kabin ekipleri, aylık yayınlanan uçuş programları doğrultusunda uçuş görevi gerçekleştirmektedir. Uçuş görev günleri, uçulan destinasyonlar ve görev yapılan ekipler sürekli değişmektedir. Bu nedenle çalışmada basit tesadüfi örneklem yöntemi tercih edilmiştir.

Yapısal eşitlik modellemesi analizlerinin yapılabilmesi ve tutarlı sonuçların elde edilebilmesi için en önemli varsayımlarından biri örneklem büyüklüğüdür. Literatürde örneklem büyüklüğü konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Yapısal eşitlik modellemesi, $\chi 2$ (ki-kare) değeri örneklem büyüklüğüne bağlı olarak değiştiğinden (Hair ve diğ., 2014, 21) ve örneklem büyüklüğüne göre farklı yöntemler sunduğundan (örn: Bootstrap, PLS-SEM) örnekleme duyarlıdır. Örneklem sayısını, Hair ve diğerleri (2014, 573) 100 ile 400 arasında, Tomarken ve Waller (2005, 48) minimum 200, Bentley ve Chou (1987) minumum 150 önermiştir. Kline (2016, 14-17)'e göre örneklem sayısı, modeldeki değişken sayısına, modelin

karmaşıklığına, gözlenen değişkenlerin dağılım özelliklerine göre değişmektedir. Bazı araştırmacılara göre de en az 200 olmak üzere 200-500 arasında olması gerekir (Çelik, Yılmaz, 2013). Literatürdeki öneriler göz önünde bulundurularak çalışmada örneklem büyüklüğünün hesaplanmasında Israel (1992, 3)'in çalışması referans alınmıştır. %95 güven aralığında ±5% örnekleme hatası ile önerilen örneklem büyüklüğü 390'dır. Araştırma 700 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir.

7.3. Araştırmanın Kısıtları ve Varsayımları

Araştırma Covid-19 sürecinde yapılmıştır. Covid-19 salgınının yayılmasında insan hareketliliğinin en büyük sebep olarak görülmesi ve bu nedenle uluslararası hava sahalarının önlem olarak kapatılması havacılık sektöründe yıkıcı kayıplara neden olmuştur. Bu süreçte salgının getirdiği tüm risklerin var olan emniyet risklerine entegre edilerek nasıl yönetildiği de çalışanların iç imaj algısını etkilemiş olabilecek bir kısıt olarak görülebilir.

Uçuş operasyonunda başta kokpit ve kabin ekipleri olmak üzere yer operasyon ekipleri (yolcu hizmetleri, teknik, hava kontrol vb.) birlikte yer alır. Araştırmanın diğer kısıtı, çalışmada kabin ekiplerine sadece yer verilmiş olmasıdır. Araştırmada yer alan uçuş emniyet kültürü ölçeği dört boyutlu olmasına rağmen açıklayıcı faktör analizi sonucunda çalışmaya ölçeğin iki boyutu dahil edilmiştir.

Araştırmanın örneklemini oluşturan katılımcıların anket formundaki sorulara doğru ve samimi cevap verdikleri varsayılmaktadır. Bir diğer varsayım da araştırmaya katılan çalışanların, havayolu işletmesinin kabin personelini temsil eder nitelikte olduğudur.

7.4. Veri Toplama Yöntemi

Verilerin toplanmasında anket kullanılmıştır. Anketler ekip odalarında elden dağıtılmış ve çevirim içi gönderilmiştir. Toplanan 700 anket değerlendirmeye alınmıştır.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini (yaş, cinsiyet, görev, medeni durum, eğitim durumu, kurumda çalışma süresi, sektörde çalışma süresi) belirlemeye yönelik 7 ifade yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde önerilen hipotezi test etmek amacıyla, EKY, EK, DE değişkenleri

için SSCI (Social Sciences Citation Index) indeksli dergilerde yayınlanan ölçeklerden yararlanılmıştır. Kİ değişkeni için sektöre yönelik ölçek uyarlanmıştır. Ölçeklerde 5'li likert tipi ölçek (EKY, EK, Kİ 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum ve 5: Kesinlikle Katılıyorum; DE 1: Hiçbir zaman 2: Çok nadir, 3: Bazen 4: Çoğu zaman, 5: Her zaman) kullanılmıştır.

Uçuş Emniyet Kültürü (EK) - Gill ve Shergill (2004) tarafından geliştirilen Emniyet Değerlendirme Ölçeği (Safety Assessment Questionnaire) kullanılmıştır. Ölçek iki ayrı bölümden oluşmaktadır. Çalışmada, katılımcıların emniyetle ilgili tutum ve inançlarını, örgütlerinde emniyetin yönetilme biçimi hakkındaki algılarını ölçen 26 ifadeden oluşan ikinci bölüm "*Safety Management Systems and Safety Culture in Organization*" kullanılmıştır. Ölçek, *örgütsel dinamikler ve pozitif emniyet uygulamaları, düzenleyicinin rolü, şans ve emniyet, emniyet yönetimi eğitim ve karar verme o*lmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır.

Ekip Kaynak Yönetimi - EKY alanında yapılan ilk çalışmalarda kullanılan CMAQ ölçeğinden (Helmreich, 1984; Helmreich, Merritt, 1998), Ford, Henderson, O'Hare (2010) tarafından uyarlanan *Uçuş Emniyet Tutumları Ölçeği (Flight Safety Attitude Questionnaire* (*Flight Attendant*) *FSAQ)* kullanılmıştır. Ölçek kabin ekipleri için hazırlandığından Erdem (2018) tarafından Türkçe çevirisinde "*Kabin Ekip Kaynak Yönetimi Ölçeği*" olarak adlandırılmıştır. 36 ifadenin yer aldığı ölçek, üç boyutla (*uçuş emniyetine yönelik tutumlar, iletişime yönelik tutumlar, ekip çalışmasına yönelik tutumlar*) (Erdem, 2018, 77) ele alınmıştır.

Duygusal Emek (DE) - Diefendorff, Croyle ve Gosserand (2005) tarafından, Grandey (2003) ve Kruml ve Geddes (2000)'in duygusal emek ölçekleri referansında geliştirilen *Duygusal Emek Davranışları Ölçeği* kullanılmıştır. Ölçeğin Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından Türkçeye uyarlamasından yararlanılmıştır. 14 ifadenin yer aldığı ölçek yüzelsel *davranış, derin davranış ve samimi davranış* olarak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır.

Kurumsal İmaj (Kİ) - Kurum imajı alan yazını ve havayolu değerlendirme kuruluşlarının değerlendirme kriterleri incelenerek havacılık sektörüne yönelik kurum imajı ölçeği uyarlanmıştır. Ölçekte iç müşterinin (kabin ekiplerinin) iç ve dış imaj algılarını ölçmeye yönelik 30 ifade yer almaktadır. Ölçek, *iç imaj* ve *dış imaj* olarak iki boyuttan oluşmaktadır.

EKY, EK ölçeklerinin İngilizceden Türkçeye ve tekrar Türkçeden İngilizceye tercüme edilmesi sektörde tecrübeli bir sorumlu kaptan pilot, İngilizce öğretmenliği bölümü mezunu bir eğitmen kabin amiri ve mütercim-tercümanlık bölümü mezunu bir kabin memurundan oluşan ekip tarafından gerçekleştirilmiştir. İfadelerin açık olması ve kolay anlaşılabilmesi için Türkçe çevirilerinde sektörel jargondan yararlanılmıştır. Tüm ölçekler, çalışmanın yürütüldüğü danışman hoca ile tekrar değerlendirildikten sonra pilot çalışması yapılarak uygulanmıştır. Pilot çalışma 170 kişiye uygulanmıştır.

7.5. Veri Analiz

Kavramsal modelin test edilmesi için çok değişkenli istatiksel bir teknik olan Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) kullanılmıştır. YEM, nedensel analiz, nedensel modelleme, kovaryans yapıların analizi, eş zamanlı denklem modellemesi, yol analizi veya doğrulayıcı faktör analizi olarak da adlandırılmaktadır. Teorik olarak ortaya atılan modelin istatiksel olarak doğrulanmasıdır (Tabachnick, Fidell, 2012, 681).

YEM modeli; (1) birden fazla bağımlı ve çok sayıda bağımsız değişkeni, karmaşık ilişkileri bir arada analiz edebilmesi, (2) değişkenler arası direkt ve dolaylı ilişkileri tek bir model ile ölçebilmesi, (3) doğrudan ölçülemeyen gizil yapılar arasındaki ilişkileri ortaya çıkarması, (4) klasik regresyon yaklaşımından farklı olarak gözlenen değişkenlerdeki ölçüm hatalarını ve hatalar arasındaki ilişkileri hesaba katması, (5) mediatör ve SPSS desteği ile moderatör analizlerini yapılabilmesi, diğer bir ifade ile çoklu değişkenler arasında nedensel ilişkileri ölçebilmesi, (6) test edilen kavramsal modellerin elde edilen verilerle ne kadar uyumlu olduğunu eş zamanlı test edebilmesi, (7) doğrulayıcı bir yaklaşım olması (8) kovaryans matrisini temel alması ve (9) yapısal ilişkilerin resimsel olarak modellenebilmesi açısından sosyal bilimlerde kullanımı yaygınlaşan istatiksel bir yöntemdir (Civelek, 2018, 2-8, Tabachnick, Fidell, 2012, 681).

YEM, ölçüm modeli ve yapısal model olmak üzere iki temel bileşen ile karakterize edilir (Hair ve diğ., 2014, 19). *Ölçüm modeli,* gizli yapıları belirleyerek gizil/gizli değişkenlerin gözlenen değişkenler tarafından ne kadar iyi temsil edildiğini ölçmektedir. Gizil değişkenler doğrudan ölçülemediği için gözlenen değişken vasıtasıyla ölçülen değişkenlerdir (Civelek, 2018, 8). Bir gizil değişkenin en az üç

gözlenen değişken ile ölçülmesi tavsiye edilir (Raykov, Marcoulides, 2006). Ölçüm modeli, doğrulayıcı faktör analizidir (DFA) ve ölçeklerin yapı geçerliliğini göstermektedir. *Yapısal model*, yapıların birbirleriyle nasıl ilişkilendirildiğini gösterir. YEM'de birinci aşamada ölçüm modeli, ikinci aşamada ise yapısal model test edilir. Ölçüm modeli uyum indeksleri düşükse yapısal modeli test etmenin anlamı yoktur (Civelek, 2018, 8). Araştırmada, anket yoluyla toplanan veriler önce ölçüm modeli sonra da yapısal model ile test edilmiştir.

YEM'de gözlenen ve gizil değişken ayrımı dışında değişkenler, içsel ve dışsal olmak üzere ikiye ayrılır. Bir değişken aynı anda hem bağımsız hem bağımlı değişken rolü üstlenebildiğinden içsel ve dışsal değişken ayrımı daha doğrudur. İçsel değişken başka değişkenler tarafından açıklanan bağımlı değişkeni, dışsal değişken ise hiçbir değişken tarafından açıklanamayan bağımsız değişkeni temsil eder. Araştırmanın kavramsal modeli göz önünde bulundurulduğunda ekip kaynak yönetimi (EKY) dışsal değişken; emniyet kültürü (EK), kurumsal imaj (Kİ) ve duygusal emek (DE) içsel değişkenlerdir.

7.6. Bulgular

7.6.1. Katılımcılara Ait Demografik Veriler

Araştırmaya toplam 700 kişi katılmıştır. Tablo 3'te katılımcıların demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, pozisyon, medeni durumu, eğitim durumu, kurumda çalışma süresi ve sektörde çalışma süresi) ile ilgili frekans/sıklık değerleri yer almaktadır.

Tablo 3: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler		Sıklık	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Cinsiyet	Kadın	431	61.6	61.6
	Erkek	269	38.4	100.0
Yaş	30 ve altı	233	33.3	33.3
	31-40	390	55.7	89.0
	41-50	77	11.0	100.0
Pozisyon/Görev	Kabin Amiri	258	36.9	36.9
	KabinMemuru	442	63.1	100.0
Medeni Durum	Bekâr	417	59.6	59.6
	Evli	283	40.4	100,0
Eğitim Durumu	Lise	42	6.0	6.0
	Ön Lisans	128	18.3	24.3
	Lisans	436	62.3	86.6
	Lisans Üstü	94	13.4	100.0
Kurumda Çalışma Süresi	1-5	255	36.4	36.4
	6-10	242	34,6	71.0
	11-15	121	17.3	88.3
	16 yıl ve üstü	82	11.7	100,0
Sektörde Çalışma Süresi	1-5	223	31.9	31.9
	6-10	247	35.3	67.1
	11-15	132	18.9	86.0
	16 yıl ve üstü	98	14.0	100.0
	Toplam	700	100,0	

7.6.2. Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktör analizi, teorik bir yönlendirme olmadan ölçekte yer alan her bir ifadenin hangi faktör yükleri altında toplandığını ifade eder. Nicel çalışmaların ilk aşamasıdır. Kline (2016, 190)'a göre, YEM faktör analizi ve çoklu regresyon analizinin toplamıdır. Faktör analizi, açıklayıcı ve doğrulayıcı olmak üzere ikiye ayrılır. Keşfedici olarak da adlandırılan Açıklayıcı Faktör analizi (AFA), değişkenler arasındaki temel yapıyı tanımlayan karşılıklı bağımlılık tekniğidir (Hair ve diğ., 2010). AFA doğası gereği keşfedicidir ve YEM'de ilk adımı oluşturmaktadır.

Yapılan açıklayıcı faktör analizinde "Temel Bileşenler Analizi (Principal Component)" ve "Varimax Döndürme" yöntemi tercih edilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin 0.952 olduğu görülmüştür. KMO test değerinin 0.50'den büyük olması faktör analizinde kullanılan girdilerin homojen olduğunu göstermektedir. KMO değerinin 0.90 ve üzeri olması ise mükemmel olarak değerlendirilmektedir (Field, 2007). Faktör analizinin yapılabilmesi için sonucun anlamlı ($p<0.05$) olması gerekmektedir. Bartlett küresellik testi sonucunun $\chi 2$ (ki-kare)= 32005.695, df=2.351, $p<0,001$ olması değişkenlerin istatistiksel olarak

anlamlı olduğunun göstergesidir. Araştırmada 0.50 faktör yükleri için sınır değeri kabul edilmiştir (Hair ve diğ., 2014).

Yapılan AFA'da EK değişkeni, Gill ve Shergill (2004) tarafından belirlenen dört boyuttan farklı olarak "örgütsel dinamikler ve pozitif emniyet uygulamaları" ve "şans ve emniyet" olarak iki boyut altında toplanmıştır. Bu durum literatür ile desteklenmektedir. Örgütsel dinamikler ve pozitif emniyet uygulamaları 16 ifadeden oluşmaktadır. Gill, Shergill (2004, 238)'e göre bu ifadeler, "Pidgeon, O'Leary (1995)'in, emniyet kültürü analizi, HSE (1991)'nin etkili emniyet yönetimi uygulamaları, Williamson ve diğerleri (1997)'nin emniyet iklimi çalışmalarıdaki ifadeler ile benzerdir". Cooper (2000)'e göre emniyet kültürü, emniyet iklimi, emniyet davranışı ve EYS'in toplamıdır. Bu boyut, çalışmada kısaca "*pozitif emniyet uygulamaları*" olarak adlandırılmıştır. "Şans ve emniyet" boyutu ise emniyette şansın çalışanlar tarafından nasıl yorumlandığını ifade ettiğinden, herkes tarafından kolay anlaşılması açısından "*emniyette şans algısı*" olarak adlandırılmıştır.

Düzenleyici/otorite Türk havacılık sektöründe SHGM'dir. Havayolu işletmeleri ulusal/uluslararası otorite gerekliliklerini, bu gerekliliklerdeki değişiklikleri iç dokümanlara yansıtarak ve güncelliğini sağlayarak uyumluluğu sağlar. Çalışanların referans aldığı dokümanlar iç dokümanlardır. SHGM, SHT-Uyumluluk İzleme'de belirtildiği üzere;

> "Havayolu işletmelerinde gerçekleştirilen faaliyetlerin ilgili ulusal/uluslararası mevzuat ve iç prosedürlere uygunluğunun sistematik olarak izlenmesi amacıyla yönetim sistemi kapsamında uyumluluk izleme fonksiyonu oluşturulmalı ve etkin bir şekilde işletilmelidir."

Bu durum, "Düzenleyicinin rolü" boyutunun diğer bir ifade ile SHGM'nin uçuş emniyetine katkısı ve katılımının, kabin ekipleri tarafından direkt değil, uyumluluk izleme programı ile dolaylı olarak algılandığını açıklamaktadır. Uyumluluk izleme programının en önemli amaçlarından biri uyumluluk kültürünün oluşturulmasıdır. Uyumluluk kültürü pozitif emniyet kültürünün bir bileşenidir. Bu durum "düzenleyicinin rolü"nün kabin ekipleri tarafından pozitif emniyet uygulamalarının bir bileşeni olarak algılanmasını açıklamaktadır. Bu bağlamda ölçek, "pozitif emniyet uygulamaları" ve "emniyette şans algısı" olarak iki boyutta ele alınmıştır.

7.6.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırmada AFA ile her bir ölçeğin faktörleri, birbirleriyle ilişkileri belirlendikten sonra araştırma modelini oluşturan boyutların ölçek geçerliliğinin tespit edilmesi için

AMOS 22 istatistik programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Şekil 19'da görüldüğü gibi emniyet tutumları, iletişim tutumları, ekip çalışması tutumları, pozitif emniyet uygulamaları, şans, yüzeysel davranış, samimi davranış, derin davranış, iç imaj algısı, dış imaj algısı boyutları için faktör modeli oluşturulmuştur.

DFA, YEM'in ölçüm modelidir ve ölçeklerin yapı geçerliliğini göstermektedir; YEM'in performansını geliştirmek için yapılmaktadır (Tabachnick, Fidell, 2012, 681). YEM çerçevesinde sadece faktörler ve bu faktörleri ölçen değişkenler arasındaki bağlantıya odaklanılmaktadır (Byrne, 2016, 6). YEM öncelikle araştırma modeli ile eldeki verilerin uygunluğunu test eder. Model-veri uyumunun olması, modelin geçerliliğinin daha da doğrulandığı anlamına gelmektedir. Model-veri uyumunu değerlendirmek için uyum ölçekleri/indeksleri kullanılmaktadır. Litaratürde pek çok uyum indeksi bulunmaktadır. Literatürde genel kabul görmüş iyi uyum indeksleri Tablo 4'te yer almaktadır (Çelik, Yılmaz, 2013).

Tablo 4: Genel Kabul Görmüş İyi Uyum Değerleri

Uyum Ölçekleri		**İyi Uyum Değerleri**
CMIN/DF	Ki-kare/Serbestlik derecesi	0 <CMIN/DF < 3
CFI	Karşılaştırmalı uyum indeksi	0,9 < CFI < 1
AGFI	Düzeltilmiş uyum indeksi	0,9 < AGFI < 1
GFI	Uyum iyiliği indeksi	0,9 < GFI < 1
RMSEA	Yaklaşım hata karelerinin ortalamasının karekökü	0 < RMSEA < 0,05

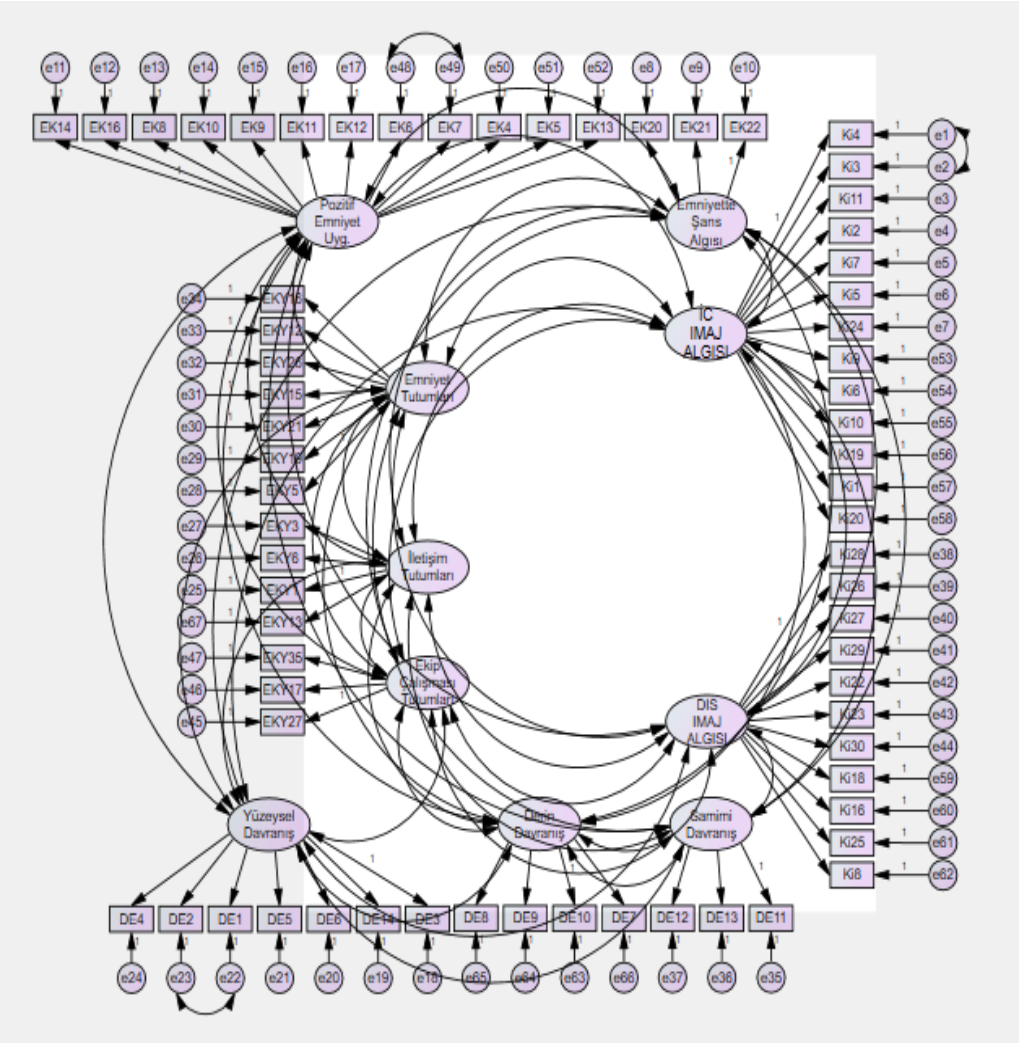
Çelik, H. Eray., Yılmaz, Veysel. **Lısrel 9.1 ile Yapısal Eşitlik Modellemesi.** Ankara: Anı Yayıncılık, 2013.

Yapısal eşitlik modellemesinde uyum indekslerinin tatmin edici çıkmaması durumunda model-veri uyumunun iyileştirilmesi için gözlenen ve gizil değişkenler arası kovaryansa dikkat ederek modifikasyon önerilir. Kovaryans iki değişken arasındaki ilişkinin standardize edilmemiş ölçümüdür, bu nedenle -∞ ile +∞ arasında değer alır. Modifikasyonlar genellikle hata matrisleri temelinde oluşturulur ve modelin ki-kare ($\chi 2$) değerindeki azalışlara karşılık gelmektedir. Önerilen modifikasyonlardan en yüksek değere sahip olanlara kovaryans konulması modelin uyum indekslerinde iyileşme sağlayacaktır. Konulan her bir kovaryans, test edilen

kavramsal modeli değiştirdiğinden, literatür ile uyumlu olmalıdır (Civelek, 2018, 53). Çalışmada AFA'nde 0.50 değerinin altında kalan ifadeler çıkartıldığı için çok sayıda modifikasyona ihtiyaç duyulmamıştır. Literatür uyumu doğrultusunda, EK, pozitif emniyet uygulamaları boyutu "EK6-EK7; e48-e48," kurum imajı, iç imaj algısı boyutu, "Ki4-Ki3; e1-e2" ve duygusal emek, yüzeysel davranış boyutu "DE2-DE1; e22-e23" gözlenen değişkenleri hata terimleri arasında modifikasyon yapılarak kovaryans uygulanmıştır. Yapılan bu iyileştirme ile modelin tekrar test edilmesi sonucunda elde edilen doğrulayıcı faktör modeli Şekil 19'da modelin uyum indeksleri ise Tablo 5'te yer almaktadır. Literatürde genel kabul görmüş uyum indeksleri referansında, veriler istatistiksel olarak model ile verinin iyi bir uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 5: Doğrulayıcı Faktör Modeli Uyum İndeksleri

Uyum Ölçekleri	Model İndeksleri
CMIN/DF	2.351
CFI	0.910
AGFI	0.801
GFI	0.819
RMSEA	0.44



Şekil 19: Araştırma Boyutlarının Doğrulayıcı Faktör Modeli

Tablo 6: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İfade	Kavramsal Değişken	Standart Faktör Yükleri	Standart Olmayan Faktör Yükleri	Standart Hata	t-Değeri (Kritik Oran)
EKY5	Emniyet Tutumları	0,492	1		
EKY19		0,573	1,348	0,126	10,724
EKY21		0,576	1,053	0,097	10,834
EKY15		0,675	1,264	0,108	11,698
EKY26		0,617	1,045	0,093	11,175
EKY12		0,733	1,291	0,106	12,156
EKY16		0,766	1,244	0,100	12,385
EKY1		0,647	1		
EKY6		0,625	0,873	0,064	13,652

EKY3	İletişim Tutumları	0,645	0,730	0,052	14,011
EKY13		0,685	1,057	0,072	14,670
EKY27	Ekip Çalışması Tutumları	0,770	1		
EKY17		0,585	0,843	0,064	13,652
EKY35		0,589	0,766	0,052	14,011
EK14	Pozitif Emniyet Uygulamaları	0,799	1		
EK16		0,799	1,025	0,038	26,903
EK8		0,771	0,970	0,043	22,613
EK10		0,778	1,036	0,045	22,866
EK9		0,795	1,034	0,044	23,587
EK11		0,773	0,802	0,035	22,719
EK12		0,770	0,820	0,036	22,600
EK6		0,701	1,063	0,053	20,036
EK7		0,702	0,991	0,049	20,076
EK4		0,713	0,806	0,039	20,476
EK5		0,691	0,925	0,047	19,758
EK13		0,720	1,015	0,040	25,074
EK22	Emniyette Şans Algısı	0,724	1		
EK20		0,636	0,889	0,058	15,443
EK21		0,796	0,779	0,054	14,323
DE3	Yüzeysel Davranış	0,606	1		
DE14		0,677	1,022	0,069	14,746
DE6		0,731	1,110	0,072	15,473
DE5		0,860	1,382	0,080	17,188
DE1		0,713	1,086	0,072	15,030
DE2		0,744	1,216	0,078	15,661
DE4		0,848	1,358	0,08	17,082
DE11	Samimi Davranış	0,733	1		
DE13		0,733	1,132	0,064	17,610
DE12		0,837	1,209	0,065	18,727
DE10	Derin Davranış	0,815	1		
DE9		0,834	0,932	0,036	25,622
DE8		0,916	1,094	0,039	28,367
DE7		0,724	0,827	0,039	20,980
Ki4		0,857	1		
Ki3		0,824	1,010	0,026	39,514
Ki11		0,831	1,124	0,039	28,615
Ki2		0,856	0,961	0,031	30,571
Ki7		0,832	0,948	0,033	28,711

Ki5	İç İmaj Algısı	0,824	0,778	0,028	28,198
Ki24		0,785	0,901	0,034	26,161
Ki9		0,775	0,712	0,028	25,480
Ki6		0,799	0,718	0,027	26,680
Ki10		0,740	0,918	0,039	23,719
Ki19		0,788	0,799	0,031	26,185
Ki1		0,723	0,690	0,030	22,966
Ki20		0,720	0,721	0,032	22,747
Ki28	Dış İmaj Algısı	0,720	1		
Ki26		0,753	1,168	0,050	23,352
Ki27		0,741	1,175	0,062	18,958
Ki29		0,691	1,014	0,058	17,616
Ki22		0,748	1,144	0,060	19,147
Ki23		0,650	0,971	0,059	16,537
Kİ30		0,742	1,267	0,067	18,973
Ki18		0,743	1,212	0,064	19,015
Ki16		0,793	1,443	0,071	20,300
Ki25		0,710	1,244	0,074	16,909
Ki8		0,477	0,648	0,053	12,168

Not: Tüm değerler için p<0.01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılığı ifade etmektedir.

7.6.4. Geçerlilik, Güvenirlilik ve Korelasyon Analizi

DFA analizinden sonra değişkenlerin geçerlilik ve güvenirlilikleri test edilmiştir.

Geçerlilik, bir ölçeğin gerçekten ölçmek istenilen özellikleri ölçmesidir. Güvenirlilik, bir ölçeğin aynı koşullarda daima aynı değeri ölçmesi, diğer bir ifade ile tutarlı olmasıdır. Bu nedenle herhangi bir analize başlamadan önce ölçek geçerliliği ve güvenirliliği test edilmelidir. Bu testler tek boyutluluğu doğrulamak içindir. Tek boyutluluğun teyit edilmesi için yapı geçerliliği (*construct validity*) ve güvenirliliğin belirlenmesi gerekir. Yapı geçerliliği, *yakınsama geçerliliği* (*convergent validity*) ve *ayrışma geçerliliğini* (*discriminant validity*) ifade eder (Civelek, 2018, 31).

Yakınsama geçerliliği, bir faktörü oluşturan ifadelerin kendi arasındaki korelasyonunun yüksek olduğunu gösterir. Yakınsama geçerliliği için DFA'ya yani ölçüm modeline bakmak gerekir. Ölçüm modeli uyum indeksleri düşükse yapısal modeli test etmenin anlamı yoktur. Bu aşamada *arındırma* yapılır. Standart faktör yükü 0.50'nin altındaki ifadeler çıkartılır. EKY, ekip çalışması tutumları boyutu

ifadelerinden “EKY33” faktör yükü 0.50’nin altında olduğundan çıkartılmıştır. Tablo 6’da doğrulayıcı faktör modeline ait standart faktör yükleri verilmiştir. Standart faktör yüklerinin 0.50 üzerinde olması ve uyum ölçeği değerlerinin eşik değerlere yakın olması kullanılan ölçeklerin yakınsama geçerliliğini göstermektedir.

Ayrışma geçerliliği, modeldeki bir yapının/boyutun diğer bir yapıdan ne derecede farklılaştığını/ayrıştığını gösterir. Bir yapıyı oluşturan ifadeler ile diğer yapıyı oluşturan ifadeler arasındaki korelasyonunun düşük olduğunu (farklı bir kavramı ölçtüğünü) gösterir (Hair ve diğ., 2014). Ayrıştırma geçerliliği için öncelikle her bir boyutun Açıklanan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted-AVE) değerinin hesaplanması gerekir. Fornell ve Larcker (1981)’a göre, AVE değerinin 0.50 ya da 0.50’den büyük olması gerekmektedir. Tablo 7’de EKY’nin alt boyutları olan emniyet tutumları, iletişim tutumları ve ekip çalışması tutumlarının AVE değerinin kabul edilebilir, diğer boyutların ise 0.50’den büyük olduğu görünmektedir.

Her bir boyutun AVE’sinin karekökü, diğer boyutlarla olan korelasyonundan büyük olmalıdır (Fornell, Larcker, 1981). Tablo 7’de çapraz parantez içinde koyu renkte olan değerler AVE’nin karekökünü göstermektedir. Her bir boyutun karekökü değeri, sütunda yer alan tüm korelasyon değerlerinden büyük olduğundan, Forrnell-Lacker kriterleri sağlanmaktadır. Bu sonuca göre, kullanılan ölçekler her bir boyut için ayrışma geçerliliğine sahiptir.

DFA sonuncunda, ölçek geçerliliği belirlenen boyutların güvenirliliği için Cronbach’s Alpha değerlerine bakılır. Cronbach’s Alpha iç tutarlılık güvenirliliğini ölçmek için kullanılır. İfadeler arası korelasyona dayanır ve bir ölçeği oluşturan ifadelerin varyansları toplamının genel varyansa bölünmesi ile hesaplanır ve 0-1 arası değer alır. Güvenirlilik için önerilen alternatif bir değer de *birleşik güvenirlik* (*composite reliability*) katsayısıdır. Birleşik güvenirlilik, DFA’da bulunan faktör yüklerinden hesaplanır. 0.70 ve üzerindeki değerler birleşik güvenirliliğin sağlandığını gösterir. Tablo 7’de tüm boyutların birleşik güvenirliliğinin 0.70’ten büyük olduğu görülmektedir.

Tüm araştırma boyutlarının Cronbach’s Alfa, AVE ve CR değerleri ve boyutlar arasındaki korelasyon değerleri Tablo 7’de görülmektedir. *Emniyet tutumları* ile emniyette şans algısı (-0.214, $P<0.05$); *yüzeysel davranış* ile emniyet tutumları (-0.101, $P<0.05$), iletişim tutumları (-0.052, $P<0.05$), ekip çalışması tutumları (-0.108,

P<0.05) ve pozitif emniyet uygulamaları (-0.041, P<0.05); *iç ve dış imaj algısı* ile yüzeysel davranış (-0.005, -0.039, P<0,05); *samimi davranış* ile emniyette şans algısı (-0.008, P<0.05) ve yüzeysel davranış (-0.249, P<0.05) arasında negatif yönlü bir ilişki, diğer tüm boyutlar arasında pozitif yönlü bir ilişki görülmektedir.

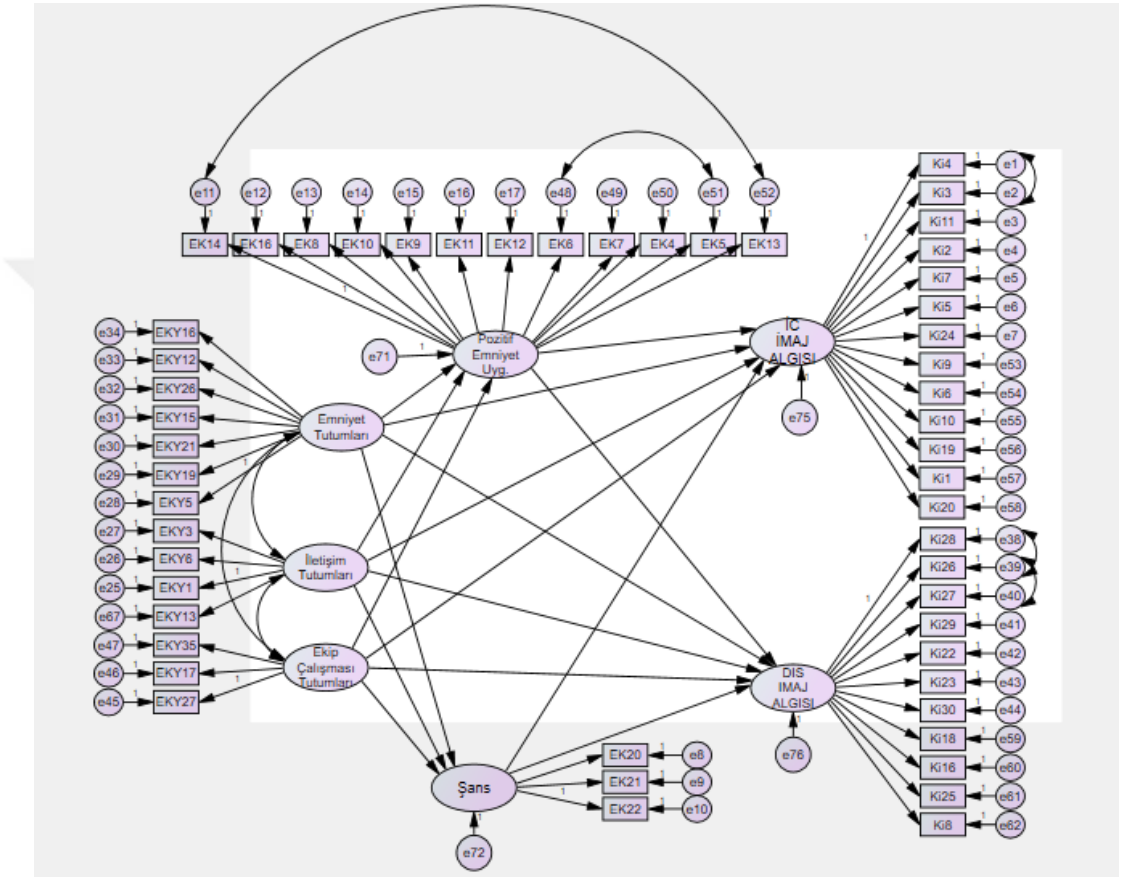
Tablo 7: Araştırma Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri, Korelasyon Katsayıları, Geçerlilik ve Güvenirlilik Sonuçları

Gizil Değişkenler	Ort.	Std. Sap.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Emniyet Tutumları	4.596	3.325	**(0.639)**									
İletişim Tutumları	4.187	2.004	0.404*	**(0.651)**								
Ekip Çalışması Tutumları	4.031	1.952	0.420*	0.581*	**(0.653)**							
Pozitif Emniyet Uygulamaları	3.885	8.233	0.351*	0.544*	0.426*	**(0.752)**						
Şans	4.234	3.110	-0.214*	0.137*	0.108*	0.125*	**(0.721)**					
Yüzeysel Davranış	2.789	6.732	-0.101*	-0.052*	-0.108*	-0.041*	0.173*	**(0.744)**				
Derin Davranış	2.767	4.063	0.154*	0,145*	0.113*	0.151*	0.100*	0.307*	**(0.799)**			
Samimi Davranış	3.450	2.407	0.262*	0.189*	0.222*	0.166*	-0.008*	-.0249*	0.280*	**(0.769)**		
İç İmaj	3.818	10.47	0.171*	0.584*	0.532*	0.721*	0.268*	-0.005*	0.173*	0.143*	**(0.797)**	
Dış İmaj	3.898	5.703	0.459*	0.519*	0.451*	0.571*	0.016*	-0.039*	0.165*	0.220*	0.656*	**(0.710)**
Cronbach Alfa Güvenirlilik Katsayısı			0.772	0.739	0.690	0.937	0.762	0.900	0.892	0.813	0.957	0.922
Birleşik Güvenirlilik Katsayısı (CR)			0.826	0.746	0.687	0.940	0.764	0.896	0.898	0.812	0.958	0.917
Açıklanan Ortalama Varyans (AVE)			0.409	0.424	0.427	0.566	0.520	0.554	0.638	0.592	0.636	0.505

*P<0,05, Çapraz parantez içinde yazılan değerler AVE değerlerinin kareköklerini göstermektedir.

7.6.5. Hipotez Testleri ve Yapısal Model Analizi

Kavramsal modeli oluşturan boyutların ölçek geçerliliği ve güvenilirliği test edildikten sonra aşağıda araştırmanın kavramsal modelinde yer alan hipotezler test edilmiştir. Yapısal modelin yol analizi Şekil 20'de yer almaktadır.



Şekil 20: Yol Analizi Sonuçları

Yapılan analizde, EK pozitif emniyet uygulamaları boyutu EK5-EK6; e48-e451, EK13-EK14; e11-e52, Kİ iç imaj algısı boyutu, Ki4-Ki3; e1-e2, dış imaj boyutu Kİ26-Kİ28; e38-e39, Kİ26-Kİ27; e39-e40 gözlenen değişkenleri hata terimleri arasında modifikasyon yapılarak kovaryans uygulanmıştır. Yapılan bu iyileştirme sonrasında YEM uyum indeksleri Tablo 8'de yer almaktadır.

Tablo 8: Yapısal Model Uyum İndeksleri

Uyum Ölçekleri	Uyum İndeksleri
CMIN/DF	2.914
CFI	0.901
AGFI	0.799
GFI	0.819
RMSEA	0.052

Daha önceden yer verilmiş olan Tablo 4'te bulunan genel kabul görmüş iyi uyum değerleri göz önünde bulundurulduğunda, model ile verinin iyi bir uyuma sahip olduğu görülmektedir. Tablo 9'da hipotez testi sonuçlarına yer verilmiştir.

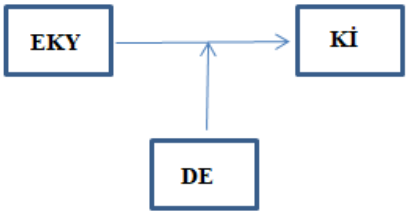
Tablo 9: Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez	Hipotez İlişkileri			Standart β	p	Desteklendi/ Desteklenmedi
H_1 Kabin ekiplerinin ekip kaynak yönetimi tutumları, uçuş emniyet kültürünü etkiler						
H_{1a}	Emniyet Tutumları	→	Pozitif Emniyet Uygulamaları	0.401	0.047	Desteklendi
H_{1b}	Emniyet Tutumları	→	Emniyette Şans Algısı	-0.492	0.000	Desteklendi
H_{1c}	İletişim Tutumları	→	Pozitif Emniyet Uygulamaları	4.244	0.000	Desteklendi
H_{1d}	İletişim Tutumları	→	Emniyette Şans Algısı	0.591	0.024	Desteklendi
H_{1e}	Ekip Çalışması Tutumları	→	Pozitif Emniyet Uygulamaları	-3.814	0.000	Desteklendi
H_{1f}	Ekip Çalışması Tutumları	→	Emniyette Şans Algısı	-0.181	0.513	Desteklenmedi
H_2 Uçuş emniyet kültürü, kabin ekiplerinin kurum imajı algılarını etkiler						
H_{2a}	Pozitif Emniyet Uygulamaları	→	İç İmaj Algısı	4.907	0.039	Desteklendi
H_{2b}	Pozitif Emniyet Uygulamaları	→	Dış İmaj Algısı	1.560	0.045	Desteklendi
H_{2c}	Emniyette Şans Algısı	→	İç İmaj Algısı	0.079	0.038	Desteklendi
H_{2d}	Emniyette Şans Algısı	→	Dış İmaj Algısı	-0.016	0.719	Desteklenmedi

H_3 Ekip kaynak yönetimi, kabin ekiplerinin kurum imajı algılarını etkiler					
H_{3a}	Emniyet Tutumları	→ İç İmaj Algısı	-2.103	0.666	Desteklenmedi
H_{3b}	Emniyet Tutumları	→ Dış İmaj Algısı	-0.298	0.394	Desteklenmedi
H_{3c}	İletişim Tutumları	→ İç İmaj Algısı	-19.421	0.707	Desteklenmedi
H_{3d}	İletişim Tutumları	→ Dış İmaj Algısı	-5.165	0.107	Desteklenmedi
H_{3e}	Ekip Çalışması Tutumları	→ İç İmaj Algısı	18.092	0.698	Desteklenmedi
H_{3f}	Ekip Çalışması Tutumları	→ Dış İmaj Algısı	4.961	0.078	Desteklenmedi

Tablo 9'da yer alan test sonuçlarına göre; EKY'nin uçuş emniyet kültürüne etkisinde, H_{1a} H_{1b} H_{1c} H_{1d} H_{1e} hipotezlerinin desteklendiği, H_{1f} hipotezinin desteklenmediği görülmektedir. Bu durumda H_1 hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Uçuş emniyet kültürünün kabin ekiplerinin kurum imajı algılarına etkisinde, H_{2a} H_{2b} H_{2c} H_{2a} hipotezlerinin desteklendiği, H_{2d} hipotezinin desteklenmediği görünmektedir. Bu durumda H_2 hipotezi kısmen kabul edilmiştir. EKY'nin kabin ekiplerinin kurum imajı algılarına etkisinde tüm alt hipotezlerin desteklenmediği görülmektedir. Bu durumda H_3 hipotezi kabul edilmemiştir.

Ekip Kaynak Yönetimi ve Kurum İmajı İlişkisinde Duygusal Emeğin Moderatör Rolü ele alındığında; moderatör etki, iki değişken arasındaki ilişkinin üçüncü bir değişken düzeyinde farklılaşmasıdır. Baron ve Kenny (1986)'e göre moderatör değişkeni, "Bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve/veya gücünü etkileyen niteliksel veya niceliksel bir değişkendir." Diğer bir ifade ile iki değişken arasındaki ilişkiyi değiştirebilme gücüne sahip üçüncü bir değişkendir (Baron, Kenny, 1986). Katalizör değişken olarak da adlandırılır. Hayes (2013) tarafından ortaya koyulan, kavramsal olarak bağımsız ve bağımlı değişken üzerindeki nedensel etkinin büyüklüğünü etkileyen moderatör değişken modeli doğrultusunda oluşturulan model Şekil 21'de yer almaktadır.



Şekil 21: Duygusal Emeğin Moderatör Rolü Modeli

DE değişkeninin EKY ile EK arasındaki ilişki üzerinde herhangi bir etkisi olup olmadığını görmek için Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen iki aşamalı regresyon analizi uygulanmıştır. İlk aşamada (Model 1) bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki regresyona, ikinci aşamada (Model 2) ise bağımsız değişken, moderatör değişken ve çarpım değişkeni (ÇD) ile bağımlı değişken arasındaki regresyona bakılmıştır. H_4 hipotezi için regresyon denklemleri aşağıdaki gibidir:

Model 1: Kİ = $\beta_0 + \beta_1 EKY_i + \varepsilon$

Model 2: Kİ = β_0+ β_1EKY+β_2DE+β_3.EKY.DE+ ε

Tablo 10: Hiyerarşik Regresyon Modeli Özeti

Model	R	R^2	Adjusted R^2	Std. Error of the Estimate
1	,631[a]	0,398	0,397	0,46995
2	,641[b]	0,411	0,408	0,46567

a. Variable: EKY

b. Predictors: (Constant), EKY, DE, ÇD

Moderatör etki için çarpım değişkenin anlamlı olması ve R^2'deki değişimin anlamlı artması gerekmektedir. Tablo 11'de Model 1 ve Model 2 arasındaki R^2 farkı 0.013 görülmektedir. R^2'deki değişim anlamlıdır, ancak aradaki değer artışı 0.05'ten küçüktür.

Tablo 11: Moderatör Değişken Katsayıları

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		β	Std.Error	**β**		
1	(Constant)	0,717	0,161		4,439	0.000
	EKY	0,81	0,038	0,631	21,497	0.000
2	(Constant)	0,528	0,176		2,997	0,003
	EKY	0,802	0,038	0,625	21,148	0.000
	DE	0,064	0,03	0,064	2,122	0,034
	ÇD	0,051	0,019	0,082	2,745	0,006

a. Dependent Variable: Kİ

Tablo 11'de görüldüğü gibi çarpım değeri (ÇD) anlamlı olmasına rağmen R^2'de küçük bir değişim olsa da aradaki artış değeri 0.05'ten küçüktür. Bu durumda EKY-Kİ ilişkisinde DE'nin moderatör rolü bulunmamaktadır. H_4 hipotezi desteklenmemiştir.

8. SONUÇ VE ÖNERİLER

"EKY kabin ekiplerinin kurum imajı algısını etkiler mi?" ve "Bu etkide uçuş emniyet kültürünün ve duygusal emeğin rolü var mıdır?" sorularından yola çıkılarak yapılan bu çalışmada, EKY'nin kurumsal imaj algısına etkisi ve bu etkide uçuş emniyet kütürünün ve duygusal emeğin rolü araştırılmıştır.

Analiz sonuçları öncelikle tüm değişkenlerin alt boyutları arasında ilişki olduğunu göstermektedir. *Emniyet tutumları* ile emniyette şans algısı; *yüzeysel davranış* ile emniyet tutumları, iletişim tutumları, ekip çalışması tutumları ve pozitif emniyet uygulamaları; *iç ve dış imaj algısı* ile yüzeysel davranış; *samimi davranış* ile emniyette şans algısı ve yüzeysel davranış arasında negatif yönlü bir ilişki, diğer tüm boyutlar arasında pozitif yönlü bir ilişki görülmektedir.

Kavramsal modelde yer alan hipotezler yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, emniyet tutumları, iletişim tutumları ve ekip çalışması tutumlarının, pozitif emniyet uygulamalarını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. EKY'nin çıkış noktası, iletişim, ekip çalışması gibi teknik olmayan becerileri geliştirerek, insan kaynaklı hataları azaltmak için emniyete yönelik tutumları değiştirmek, güçlendirmek ve bu değişikliği birey, ekip ve örgüt düzeyinde sürdürülebilir kılmaktır. Uçuş emniyeti konusunda ortak bir bilinç oluşturmaktır (Cooper, White, Lauber, 1980; Helmreich, Merritt, 1998; Helmreich, Merritt, Wilhelm, 1999). Emniyet tutumlarının, emniyette şans algısını negatif yönde etkilediği sonucu da göz önünde bulundurulursa sonuç alan yazını ile tutarlıdır.

Emniyet kültürünün bir boyutu olarak ele alınan pozitif emniyet uygulamaları, kabin ekiplerinin iç ve dış imaj algısını pozitif yönde etkilemektedir. Alan yazınında emniyet kültürü çalışmalarında ele alınan her bir boyutun, çalışanların kurumlarında hakim emniyetle ilgili tutum ve inaçlarını ve emniyetin yönetilme biçimleri hakkındaki algılarını etkilediği görülmektedir. Çalışanların, emniyetin yönetilme şekline bağlı olarak örgütte hâkim emniyet kültürüne ilişkin algıları pozitif, negatif veya nötr olabilir (Flannery, 2001; Cusick, Cortes, Rodrigues; 2017). Pozitif emniyet uygulamaları pozitif emniyet kültürünün sonucudur. Pozitif emniyet kültürü,

emniyetin iş yapma şekli olarak içselleştirilmesidir (Hudson, 2001, Martinussen, Hunter, 2017; Reason, 1997, Seller, 2014). Örgütte hâkim olan kültür, kurumsal imajın çıkış noktasıdır. Bu bağlamda sonuç alan yazını ile örtüşmektedir.

Emniyette şans algısının, dış imaj algısını negatif yönde etkilediği varsayımı desteklenmemiştir. Bu sonuç, havacılar tarafından mizahi bir şekilde kullanılan "Şanslı olmak iyi olmaktan iyidir!" ifadesi ile örtüşmektedir. Bu ifade bir havacının uzman becerilerine ve bilgisine rağmen emniyet konusunda bazen sadece basit iyi şansın günü kurtardığı anlamına gelir. Bu sonuç, Gill ve Shergill (2004) tarafından yapılan araştırma sonucu ile de örtüşmektedir. Araştırma sonucuna göre, pilotların "şans ve emniyeti" havacılık emniyetinde en önemli faktör olarak algıladığı tespit edilmiştir. Cusick, Cortes ve Rodrigues (2017)'nin bakış açısına göre, şans terimi genel olarak iyi sonuçlarla eş anlamlı yorumlanmasına rağmen, gerçekte şans iyi bir sonuca veya kötü bir sonuca götüren etkilere atıfta bulunabilir. Şansın kötü bir sonuca götüren etkileri gerek kabin ekipleri gerekse kokpit ekipleri arasında güçlü bir iletişim ve iyi bir ekip çalışması ile azaltılabilir ya da iyi bir sonuca dönüştürülebilir. Reason (1997)'a göre örgüt, öncü olayların fark edildiği ve anında düzeltildiği bir "kültür" yardımıyla savunma sistemi yaratmalıdır. Shappell ve Wiegmann (2000)'a göre, EKY becerilerinin kullanılması Reason'ın Kaza Sebep Modeli'nde yer alan savunma katmanlarından biridir. Bu durumda şansın kötü bir sonuca götüren etkileri, örgütte var olan kültür ve EKY becerileri ile birey, ekip ve örgüt düzeyinde engellenebiliyorsa, bu durum gerek iç imaj gerekse dış imaj algısını pozitife çevirebilir. Bunun en güzel örneği "Hudson'daki Mucize" olarak bilinen 2009'da yaşanan US Airways kazasıdır. Uçağın Newyork LaGuardia Havalimanı'ndan kalkıştan hemen sonra kaz sürüsüne girmiş olması şansızlıktır. Ancak uçağın gündüz ve görsel meteorolojik koşullarda kuşlara çarpması iyi bir şanstır. Çünkü bu durum Hudson nehrinin tümüyle görülmesine ve uçağın nehre indirilmesine imkân sağlamıştır. Tüm yolcular başarıyla tahliye edilmiş ve ölümcül bir sonuç yaşanmamıştır. Ölümlü kaza ile sonuçlanabilecek acil bir durumun çok iyi yönetilmiş olması şansın da etkisiyle havayolu işletmesinin imajını olumsuz etkilememiş, aksine başarı olarak görülmüştür.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, tüm EKY alt boyutları kurum imajı alt boyutları ile ilişkili olmasına rağmen EKY, EK, Kİ birlikte değerlendirildiğinde, EKY alt boyutlarının Kİ alt boyutları üzerindeki etkisinin ortadan kalktığı görünmektedir. Bu

sonuç, amacı uçuş emniyet kültürünün oluşmasını sağlamak olan EKY'nin, örgütte var olan uçuş emniyet kültürü ile daha güçlü bir yönetim aracı haline dönüştüğünü göstermektedir. EKY çalışmalarının temeli 1979'da atılmış, ABD'de FAA (1998) ve Avrupa'da Müşterek Havacılık Otoriteleri (Joint Aviation Authorities-JAA) (2001)'nin düzenlemeleri ile uçuş emniyetini artırmak için tüm havayolu işletmelerinde zorunlu hâle getirilmiştir (Terzioğlu, 2018, 13). Emniyet kültürü çalışmaları ise 1990'lı yıllarda başlamıştır. EYS'nin tüm havayolu işletmelerinde uygulanması ise 2012 yılında zorunlu kılınmıştır. Bu bağlamda EKY ve EK çalışmalarının gelişim süreci de bu sonucu desteklemektedir.

Uçuş emniyet kültürü ölçeği dört boyutlu olmasına rağmen açıklayıcı faktör analizi sonucunda çalışmaya ölçeğin iki boyutu dahil edilmiş ve bu durum araştırmanın kısıtı olarak açıklanmıştır. Ölçeğin dört boyutu ile yapısal modele dahil edilmesinin sonucu değiştirebileceği de göz önünde bulundurulmalıdır.

Duygusal emek stratejilerinin EKY alt boyutları ve emniyet uygulamaları ile ilişkisi değerlendirildiğinde, emniyet, iletişim ve ekip çalışması tutumları ile yüzeysel davranışın negatif ilişkili olduğu ve üç tutumda da samimi davranışın ön plana çıktığı görülmektedir. Yüzeysel davranış ile iç ve dış imaj algısının negatif ilişkili olduğu, iç imaj algısında derin davranışın, dış imaj algısında ise samimi davranışın ön plana çıktığı görülmektedir. Çalışmada yapılan korelasyon analizi sonucunda tespit edilen ilişkiler hipotez geliştirmeyi desteklediği hâlde EKY ve Kİ ilişkisinde duygusal emeğin moderatör rolü bulunmamaktadır. Bu sonuç iki şekilde yorumlanabilir: (1) Emniyet ve hizmet arasındaki sınırın iyi belirlenmiş olması, emniyet güvenlik ve hizmetin gerektirdiği duygu gösterim çeşitliğinin yönetilmesini kolaylaştırmaktadır. (2) Emniyet, kural tabanlı olduğundan duygusal emeğin gerektirdiği gösterim kurallarından net olarak ayrılmaktadır. EKY birey, ekip ve örgüt düzeyinde ele alınmaktadır. Bu bağlamda çalışmada duygusal emek organizasyon içi ilişkilerde ele alınmıştır. Korelasyon analizinde duygusal emeğin gerek EKY tutumları ile gerekse emniyet uygulamaları ile ilişkili olduğu görülmektedir. Bu durumda, duygusal emek kavramı sadece hizmette değil EKY tutumlarında ve emniyet uygulamalarında da ön plana çıkmaktadır.

Çalışanların kurum imajı algıları, "kurumu içeriden ve dışarıdan nasıl gördüklerinin (iç ve dış imaj algılarının) toplamıdır" bakış açısıyla, alan yazınında yer alan ölçekler, sektör değerlendirme kuruluşlarının kriterleri ve havacılık sektörünün

dinamikleri doğrultusunda sektöre yönelik kurum imajı ölçeği tasarlanmıştır. Yapılan çalışmada ölçek iki anlamlı alt boyuta ayrılmıştır. Ölçek alt boyutları (iç imaj algısı-dış imaj algısı) için cronbach alfa güvenirlilik katsayıları (0.957, 0.922), birleşik güvenirlilik katsayıları (0.958, 0.917), açıklanan ortalama varyans ise (0.636, 0.505)'dir. Bu değerler göz önünde bulundurulduğunda, literatüre kurum imajı çalışmalarında kullanılabilecek önemli bir ölçme aracı kazandırılmıştır.

Yöneticiler İçin Öneriler

Alan yazınında da yer aldığı gibi EKY'nin örgütsel düzeyde etkisinin sadece tek kaynağa atfedilmesi oldukça zordur. Bu nedenle havayolu işletmelerinde EKY'nin emniyet kültürü ile ele alınması örgütsel düzeyde etkisinin değerlendirilmesine katkı sağlayacak ve çalışanların özellikle iç imaj algısını güçlendirecektir.

EKY çalışmalarının temelini oluşturan emniyet davranışı, havayolu işletmelerinde emniyet kültürü çalışmalarının en önemli çıktısıdır. Bu noktada emniyet davranışının Chmiel ve Hansez (2015)'ın önerdiği gibi beş farklı süreçte ele alınması, emniyet iletişimini güçlendirecek ve sürdürülebilir olmasını sağlayacaktır. Bu süreçler aşağıdaki gibi ele alınabilir:

(1) İş yükü ve tükenmişlikle ilgili bilişsel enerjiyi içeren zihinsel süreçler

Durumsal ihlâller, zaman baskısı veya yüksek iş yükü gibi anlık etkenlerden kaynaklanmaktadır. Tükenmişliğin en önemli sebeplerinden biri de iş yükünün artmasıdır. Her iki durum da havacılıkta hayati önemi olan ve TEM'in temelini oluşturan durumsal farkındalığın zayıflamasına neden olur. Pandemide tecrübe edildiği gibi tehdit ve hatalar ekipler için sistemin ve SOP'lerin yüklediği rol ve sorumlulukların ötesine geçen bir durum yaratabilir. Karşılaşılan bazı tehditler, öğretilen, öğrenilen, tecrübe edilen tüm tehditlerden farklı olabilir. Kritik değişiklikleri fark etmek, sınırlı olan kaynak ve zamanı mevcut koşullara uyarlayarak yönetmek zihinsel dayanıklılık (*resilience*) gerektirir.

Emniyet yönetiminde yeni yaklaşımlar kapsamında (Safety III: A System Approach to Safety and Resilience) ele alınan dayanıklılık/esneklik anlamında kullanılan "resilience" kavramı kolaylaştırıcı bir yetkinlik olarak ele alınmaktadır. Yeni yaklaşımlarda her ne kadar sistem esnekliği ön plana çıksa da "resilience," bireysel ve örgütsel boyutta da ele alınmaktadır. EASA tarafından ekipler için "resilience," aksaklıkları tanıma, absorbe etme ve bunlara uyum sağlama olarak tanımlanmıştır.

Kabin ekiplerine "resilience" eğitimlerinin verilmesi, EKY becerilerinin hem rutin hem de değişen koşullarda etkili olarak uygulayabilmesini kolaylaştıracak, uçuş emniyetine katkı sağlayacaktır.

(2) İşe bağlılık ve bir işi yapma isteğiyle bağlantılı motivasyonel süreçler

Örgütsel bağlılık, özdeşleşme ve işe bağlılık iş ile ilgili tutumlardır ve örgüt kültürünün sonucudur. Örgütsel bağlılık bir çalışanın kendini örgütle ve örgütün amaçlarıyla özdeşleştirmesidir. Örgütsel bağlılığın olmadığı yerde içselleştirilmiş bir emniyet kültüründen bahsedilemez. Örgütsel bağlılık ile iş üretkenliği arasında pozitif bir ilişki olduğu düşünüldüğünde örgütsel bağlılığın emniyet kültürü açısından önemi göz ardı edilmemelidir. Bir işi yapma isteği ve öz yeterlilik, özellikle ihmal ve ihlâl gibi emniyetsiz davranışları ortadan kaldıracaktır. Ayrıca duygusal emek açısından değerlendirildiğinde "*isteklilik*" derin ve samimi davranışı beraberinde getirecektir. İsteklilik, kabin memuru istidamında en önemli özellik olarak öne çıkmaktadır. İstekliliğin zamanla azalmasına neden olan tüm bireysel ve örgütsel faktörleri tespit etmeye ve iyileştirmeye yönelik araçlar geliştirilmelidir.

(3) Emniyetin önemi hakkında motivasyonel inançlar

Motivasyon bir kişinin bir hedefe ulaşmak için göstermiş olduğu tutarlılık, hedef ve azim sürecidir. Geleneksel olarak davranışsal sürecin bel kemiğini oluşturan hedef belirleme, emniyet yönetimi açısından da bireysel ve örgütsel düzeyde beklenen emniyet davranışı için çok önemlidir. Hedef belirleme teorisi, hedeflerin insan eyleminin tek olmasa da acil düzenleyicileri olduğunu ve kabul gördüğünde performansın artacağını varsaymaktadır; özel ve zor hedefler geri bildirim ile daha yüksek performansa yol açar. Geri bildirim sürekli iyileştirmenin temelini oluşturur ve davranışları yönlendirme gücüne sahiptir. Bu bağlamda, hedeflerin belirgin olması ve çalışanların hedeflere ortak edilmesi, raporlamaya teşvik edecek geri bildirim sistemlerinin geliştirilmesi emniyet davranışını teşvik edeceği gibi çalışanların iç imaj algısını da güçlendirecektir. Emniyetin iş yapma şekli olarak içselleştirilmesini sağlayacaktır. Ayrıca "işi en iyi yapan bilir" anlayışı ile çalışanların tüm emniyet süreçlerine dahil edilmesi çalışan motivasyonunu arttıracaktır.

(4) Algılanan yönetim taahhüdü ile ilgili araçsal beklentiler (ödüller ve cezalar)

Adil kültür emniyet kültürünün en önemli bileşenidir. Yönetim, emniyet politikalarının uygulanmasında gösterdiği kararlılığı araçsal beklentilerde de adil

olarak göstermelidir. Emniyetli davranışa teşvik etmek, emniyetli olmayan davranışı düzeltmek veya vazgeçirmek için adil bir değerlendirme ve övgüye değer emniyet tutumları için ödül sistemleri geliştirilmelidir.

(5) Lider-üye etkileşimi, örgütsel destek ve iş arkadaşlarından gelen destekle, gönüllü emniyet faaliyetlerinden sağlanan faydanın karşılığını verme zorunluluğunu içeren sosyal değişim süreçleri

Yönetim davranışı daha geniş ifade ile çalışanların katkılarına, fikirlerine değer verilmesi örgütsel destek algısını güçlendirecektir. Bu noktada lider-üye etkileşimi ön plana çıkmaktadır. Yapılan çalışmalar, özellikle alt düzey yöneticilerin bir örgüt içindeki emniyet kültürünü şekillendirmede, çalışma ortamını oluşturmada ve çalışanları görevlerini emniyetli bir şekilde yerine getirmeye motive etmede önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda kabin amirlerine önemli görev düşmektedir. Ancak bu görevi etkin olarak yerine getirebilmeleri için kabin amirlerinin üst yönetim tarafından bu konuda desteklenmesi, emniyet konularına öncelik verebilmesi için hizmet yükünün hafifletilmesi önemlidir. Bu konuda alınacak aksiyonlar, yeni kabin memurlarının EKY becerilerinin gelişmesine de katkı sağlayacaktır.

Emniyet kurallarına uyum (*safety compliance*) ve çalışanların emniyete katılımı emniyeti sürdürmek için iki önemli emniyet davranışıdır. Uyumluluk yönetimi havayolu işletmeleri için majör bir konudur ve çalışanların iç imaj algısını doğrudan etkileme gücüne sahiptir. Ulusal ve uluslararası kanunlar ile sivil havacılık kurallarının etkin olarak uygulanmasını ve kuruluşta kullanılan tüm yönetim sistemleri için gerekli şartları kapsar. Uyumluluk kültürünün oluşturulması ve teşvik edilmesini sağlar. Kabin ekiplerinin havayolu işletmelerinde insan kaynağının önemli bir bölümünü oluşturduğu düşünüldüğünde, kabin amirliği eğitim programlarında uyumluluk yönetimine kapsamlı bir şekilde yer verilmesi uyumluluk kültürünün yaygınlaşmasına katkı sağlayacaktır.

Beşinci nesilden itibaren EKY, TEM'e dönüşmüş, insan hatasını yönetmek için kullanabilecek bir dizi araçtan biri olarak görülmüştür. TEM'in örgütsel düzeyde uygulanmasının EYS ile mümkün olduğu üzerinde durulmuştur. Bu bağlamda, özellikle kabin amiri eğitim programlarında EYS'ye yer verilmesi gerek TEM

gerekse risk yönetimi farkındalığını arttıracaktır. Bu farkındalık kabin amirlerinin yönetsel becerilerinin gelişmesine katkı sağlayacaktır.

Kültür, işletim sistemi gibidir. Hızlı değişime paralel yeni sürümler ile sürekli revize olmaktadır. Bu nedenle kültür, doğası gereği esnek olmalıdır. Güncel emniyet yaklaşımlarında risk kültürü, emniyet kültürünün yeni bir bileşeni olarak tanıtılmaya ve ele alınmaya başlanmıştır. Risk kültürünün, özellikle emniyet kültürü gelişiminde olgunluk seviyesine ulaşmış kuruluşlarda, mevcut emniyet çerçevesinin ötesine geçme ve emniyet kültürüne daha proaktif bir boyut getirme ve emniyeti daha da iyileştirme potansiyeline sahip olduğu öngörülmektedir. Risk kültürü ile olağan raporlama süreçleri aracılığıyla rapor edilemeyen bazı önemli tehlikelerin belirlenebileceği ve adil kültür politikasının daha proaktif bir şekilde uygulanabileceği üzerinde durulmaktadır. Bu bağlamda risk kültürü çalışmalarına önem verilmesi emniyet kültürüne yeni bir boyut kazandırabilir.

Teknolojinin gelişimine paralel kabin içi sistemler de hızla dijitalleşmektedir. Dijitalleşmenin uçuş emniyetine olası etkileri göz önünde bulundurularak EKY eğitimlerinin kapsamı, yeni teknolojilerin gerektirdiği yetkinlikler doğrultusunda geliştirilmelidir.

Çalışmada duygusal emek, EKY ve uçuş emniyet kültürü gibi iki önemli organizasyon içi kavram ile ele alınmıştır. EKY tutumlarının ve emniyet uygulamalarında da duygusal emek stratejileri ile ilişkili olduğu görülmüştür. Bu bağlamda duygusal emek sadece sunulan hizmette değil EKY tutumlarının geliştirilmesinde de ele alınması gereken bir konudur.

Araştırmacılar için Öneriler

EKY becerileri belirleme çalışmaları genel olarak kokpit ekipleri göz önünde bulundurularak yapılmıştır. Çalışmada EKY becerileri kabin ekiplerinin görev ve sorumlulukları göz önünde bulundurularak NOTECHS çerçevesinde ele alınmıştır. Alan yazınında kabin ekipleri ile ilgili sınırlı sayıda çalışma mevcut olduğundan kabin ekiplerinin EKY becerilerini ölçmeye yönelik kullanılan ölçekler de sınırlıdır. Çalışmada kullanılan ölçekte, EKY becerileri kabin ekipleri için sadece üç boyutla ele alınmıştır. Bu bağlamda çalışmadaki bu sınırlılık, gelecekte yapılacak çalışmalarda kabin ekiplerine yönelik ölçek çalışmaları ile ortadan kaldırılabilir. EKY'nin gelişimine paralel, kabin ekipleri için yeni bir EKY ölçeği tasarlanabilir.

Çalışmada EKY'nin kurum imajına etkisi iç müşterinin (çalışanların) kurum imajı algısı üzerinden değerlendirilmiştir. Yapılacak olacak çalışmalarda gerek EKY'nin gerekse uçuş emniyet kültürünün kurum imajına etkisi dış müşteri gözünden de değerlendirilebilir. EKY kurum imajı ilişkisinde emniyet kültürü alt boyutlarının aracılık etkisi incelenebilir.

Gelecekteki çalışmalarda, EKY kurum imajı ilişkisinde örgütsel destek, örgüte güven, iş-yaşam dengesi gibi değişkenlerin rolü araştırılabilir. Ayrıca EKY uçuş emniyet kültürü ilişkisinde dayanıklılığın belirleyici bir rolü olup olmadığı incelenebilir.

KAYNAKÇA

Abratt, Russell. "A new approach to the corporate image management process". **Journal of marketing management.** c. 5. s. 1 (1989): 63-76.

Airlinehaber. "THY'nin reklam filmleri de yüksek uçuyor - Airline Haber". [23.02.2017].

AirlineRatings. "Compare Airline Safety Ratings - Airline Ratings", [11.03.2022].

Aktaş, Hakkı. "Sivil Havacılık İşletmelerinde Beşerî Faktörler Perspektifinden Uçuş Ekibi Kaynak Yönetimi: Sivil Havacılık İşletmeleri Pilotlarının Kişilik Yapıları ile Uçuş Ekibi Kaynak Yönetimi Tutumları Arasındaki İlişki". Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.

Ashforth, Blake E., Humphrey, Ronald H. "Emotion in the workplace: A reappraisal". **Human Relations.** c. 48. s. 2 (1995): 97-125.

_____. "Emotional labor in service roles: Baker,s. 1 (1993): 88-115.

Ashforth, Blake E., Kreiner, Glen E. "Normalizing emotion in organizations: Making the extraordinary seem ordinary". **Human Resource Management Review**. c. 12. s. 2 (2002): 215-235.

Bakan, Ömer. "Kurumsal İmaj Oluşumunu Etkileyen Faktörler: İletişim Faktörlerinin Rolünü Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma". Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.

Baker, Michael J., Balmer, John M.T. "Visual identity: trappings or substance?". **European journal of Marketing. s. 31(5/6)** (1997): 366-382.

Bal, Mustafa. "Çalışan personelin kurumsal imaj oluşumuna etkisi". **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.** c. 2. s.1 (2012): 219.

Balmer, John M.T., Gray, Edmund R. "Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage". **Corporate communications: An International Journal.** c.4. s.4 **(**1999): 256-262

Balmer, John M.T., Greyser, Stephan. A. "Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation". **European journal of Marketing.** c. 40. s. 7/8 (2006): 730-741.

Bandura, Albert. **Social Learning Theory**. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ. 1977.

Barich, Howard., Kotler, Philip. "A framework for marketing image management". **MIT Sloan Management Review.** c. 32. s. 2 (1991): 94.

Barnett, Michael L., Jermier, John M., Lafferty, Barbara A. "Corporate reputation: The definitional landscape". **Corporate reputation review.** c. 9. s. 1 (2006): 26-38.

Baron, Reuben M., Kenny, David A. "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Phychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations". **Journal of Personality and Social Phychology.** c. 6. s. 51 (1986): 1173-1182.

Bentler, Peter M., Chou, Chih-Ping. "Practical Issues in Structural Modeling." **Sociological Methods Research**, c. 16. s. 1 (1987): 78-117.

Birgören, Neşe. "Uçuş Emniyeti Açısından Ekip Kaynak Yönetimi Uygulamalarının Kabin Ekibi Üzerindeki Etkisine İlişkin Bir Araştırma". Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015.

Blake, Robert Rogers., Mouton, Jane Srygley. **The Managerial Grid** Houston: Gulf Pub, 1964.

Blau, Peter Michael. **Exchange and Power in Social Life.** New York: Wiley, 1964.

Boateng, Henry., Okoe, Abednego. Feehi. "Consumers' attitude towards social media advertising and their behavioural response: The moderating role of corporate reputation". **Journal of Research in Interactive Marketing. (**2015): 299-312

BrandingReference. "Airline Slogans & Taglines - Branding Reference". [10.03.22].

Breckler, Steven J. "Empirical Validation of Affect, Behavior, and Cognition as Distinct Components of Attitude". **Journal of Personality and Social Psychology.** c. 47. s. 6 (1984): 1191.

Brotheridge, Céleste M., Lee, Raymont T. "Development and validation of the emotional labour scale". **Journal of occupational and organizational psychology.** c. 76. s. 3 (2003): 365-379.

_____. "The emotions of managing: an introduction to the special issue". **Journal of Managerial Psychology.** c. 23. s. 2 (2008): 108-117.

Brown, Tom J., Dacin, Peter A., Pratt, Michael G., Whetten, David A. "Identity, intended image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology". **Journal of the academy of marketing science.** c. 34. s. 2 (2006): 99-106.

Byrne, Barbara M. **Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications and Programming.** 3th ed. New York: Routledge, 2016.

Byrnes, Robert E., Black, Reuben. "Developing and implementing CRM programs: The Delta experience". **Cockpit Resource Management.** (1993): 421-443.

Carr, Caleb T., Hayes, Rebecca A. "Social media: Defining, developing, and divining." **Atlantic journal of communication.** c. 23. s. 1 (2015): s. 46-65.

Carroll, Archie B. "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward The Moral Management of Organizational Stakeholders". Business horizons. c. 34. s. 4 (1991): 39- 48.

Civelek, Emre Mustafa. **Yapısal Eşitlik Modellemesi Metodolojisi.** İstanbul: Beta Yayıncılık, 2018.

Civil Aviation Authority. **CAP 737: Crew Resource Management (CRM) Training. Guidance for Flight Crew, CRM Instructors (CRMIS) and CRM Instructor-examiners (CRMIES).** London: CAA, 2006.

Civil Aviation Authority. **Flight-Crew Human Factors Handbook**. CAP 737. CAA, 2014

Chang, Cheng-Ping., Chiu, Ju-Mei. "Flight Attendants' Emotional Labor and Exhaustion in the Taiwanese Airline Industry". **Journal of Service Science and Management.** c. 02. s. 04 (2009): 305-311.

Chen, Ching Fu,. Chen, Szu Chia. "Investigating the effects of job demands and job resources on cabin crew safety behaviors". **Tourism Management.** c. 41 (2014): 45-52.

Chmiel, Nik., Hansez, Isabelle. "Jobs and safety behavior". **The Wiley Blackwell handbook of the psychology of occupational safety and workplace health**. (2015): 133-154

Chu, Kay Hei-Lin., Murrmann, Suzanne K. "Development and validation of the hospitality emotional labor scale". **Tourism Management.** c. 27. s. 6 (2006): 1181-1191.

Chute, Rebecca D. "Cabin/cockpit communication: Post 9/11". ***Presentation presented at the Human Factors Group of the Royal Aeronautical Society.*** *London: England*, 2002.

Chute, Rebecca D., Dunbar, Melisa G., Hoang, R. Vicki., Wiener, L. Earl. "Cockpit/cabin Crew Performance: Recent Research". **In Annual International Air Safety Seminar.** c. 48 (1995): 487-507.

Chute, Rebecca D., Weiner, Earl L. "Cockpit-Cabin Communication: I. A Tale of Two Cultures". **The International Journal of Aviation Psychology**. c. 5. s. 3 (1995): 257-276.

_____. "Cockpit-Cabin Communication: II. Shall We Tell the Pilots?". **The International Journal of Aviation Psychology.** c. 6. s. 3 (1996): 211-231.

Cohen, Bernard Cecil. **Press and foreign policy.** Princeton university press, 2015.

Cooper, M. Dominic. "Towards a Model of Safety Culture". **Safety Science.** c. 36. s. 2 (2000): 111-136.

_____. "Safety Culture". **Professional Safety**. c. 47. s. 6 (2002): 30-36.

_____. "Navigating the Safety Culture Construct: A Review of the Evidence". **B-Safe Management Solutions Inc. (**2016): 1-30.

Cooper, M. Dominic., Phillips Robin,. "Exploratory Analysis of the Safety Climate and Safety Behavior Relationship."**Journal of Safety Research**, c. 35. s. 5 (2004): 497-512.

Cooper, George., White, Maurice., Lauber, John. "Resource Management on the Flightdeck: Proceedings of a NASA/Industry Workshop (NASA CP-2120)". **Moffett Field, CA: NASA-Ames Research Center**. 1980.

Cox, Susan., Cox, Tom. "The Structure of Employee Attitudes to Safety: A European Example". **Work & Stress.** c. 5. s. 2 (1991): 93-106.

Cusick, Stephen K., Cortes, Antonio I., Rodrigues, Clarence C. **Commercial Aviation Safety.** McGraw Hill Professional, 2017.

Çelik, H. Eray., Yılmaz, Veysel. **Lısrel 9.1 ile Yapısal Eşitlik Modellemesi.** Ankara: Anı Yayıncılık, 2013.

Çerik, Şule., Erkmen, Turhan. "Kurum imajını etkileyen faktörlerin algılanması ve bu algılamaların beklentilerle karşılaştırılması: üniversite öğrencilerine yönelik bir araştırma". **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** c. 3. s. 6. 2006.

Dereli, Semra. **Tek Kanatlılar Kabin Memurluğu Mesleği ve Tarihçesi.** Aktif Yayınevi, Genişletilmiş Baskı, 2019.

Diefendorff, James M., Croyle, Meredith H., Gosserand, Robin H. "The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies" .**Journal of Vocational Behavior.** c. 66. s. 2 (2005): 339-357.

Diefendorff, James M., Erickson, J. Rebecca., Grandey, Alicia A., Dahling, Jason J. "Emotional display rules as work unit norms: a multilevel analysis of emotional labor among nurses". **Journal of Occupational Health Psychology.** c. 16. s. 2 (2011): 170-186.

Diefendorff, James M., Gosserand, Robin H. "Understanding the emotional labor process: A control theory perspective". **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior.** c. 24. s. 8 (2003): 945-959.

Diefendorff, James M., Greguras, Gary., Fleenor, John. "Perceptions of emotional demands-abilities fit: Distinctiveness from and incremental prediction beyond other fit perceptions". **Applied Psychology: An International Review.** 2015.

Diefendorff, James M., Richard, Erin M. "Antecedents and consequences of emotional display rule perceptions". **Journal of Applied Psychology,** c. 88. s. 2 (2003): 284-294.

Donaldson, Thomas., Preston, Lee E. "The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications". **Academy of management review,** c. 20. s. 1 (1995): 65-91.

Dowling, Grahame. **Creating corporate reputations: Identity, image and performance,** OUP Oxford, 2000.

Dowling, Grahame R. "Managing your corporate images". **Industrial marketing management,** c. 15. s. 2 (1986): 109-115.

Dowling, Grahame R. "Measuring corporate images: a review of alternative approaches". **Journal of Business research,** c. 17. s. 1 (1988): 27-34.

Dunbar, Melisa G., Chute, Rebecca D., Jordan, Kevin. "Evaluation of Cabin Crew Technical Knowledge". **NASA Ames Research Center**. 1998.

EASA. Easy Access Rules for Air Operations (Regulation (EU) No 965/2012). 2019

Edkins, Graham. "The INDICATE Safety Program: Evaluation of a Method to Proactively Improve Airline Safety Performance." **Safety Science.** c. 30. s. 3 (1998): 275-295.

Edwards, Elwyn. 1988 "Introductory Overview". In Human Factors in Aviation. **Academic Press** (1988): 3-25.

Ekman, Paul. "Cross-cultural studies of facial expression". **Darwin and facial expression: A century of research in review,** c. 169222. s.1. 1973.

Ekman, Paul., Friesen, Wallace V. "Felt, false, and miserable smiles"**. Journal of nonverbal behavior.** c. 6. s. 4 (1982): 238-252.

Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. Beta Basım Yayım Dağıtım, 2012.

Erkenekli, Mehmet. "Toplumsal Kültür". **Örgütsel Davranış.** ed: Ünsal Sığrı, Sait Gürbüz. Beta Yayınları, 2014**:** 563-593.

Erkmen, Turhan. "Örgüt Kültürü: Oluşumu, Gelişimi ve Yönetim Açısından Önemi". **Yönetim ve Davranış**. ed: Turhan Erkmen. İstanbul: Beta Yayınları, 2019: 1-66

Esen, Emel. "Çalışanların Örgüte Cezbolması ve Kurumların İtibarı İlişkisinde Güvenin Rolü". **Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.** c. 19. s. 1 (2012): 47-58.

Esen, Emel. "Kurum itibarından Yönetici İtibarına Geçiş". **Yönetim ve Davranış.** ed. Turhan. Erkmen. İstanbul: Beta Yayınları, 2019: 363-381.

EASA. European Aviation Safety Agency. **Easy Access Rules for Air Operations** (Regulation (EU) No 965/2012), 2019.

EASA. European Aviation Safety Agency. **Ramp Inspection Manuel,** 2019.

European Foundation for Quality Management. EFQM Model Change Management Framework, EFQM, [12.03.2021].

Ezilmez, Bilal. "Duygusal emek: Öncülleri ve Ardılları". **Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.** c. 2. s. 2 (2018): 185-210.

Fernández-Muñiz, Beatriz., Montes-Peón, José Manuel., Vázquez-Ordás, Camilo José. "Safety culture: Analysis of the Causal Relationships Between Its Key Dimensions." **Journal of Safety Research.** c. 38. s. 6 (2007): 627-641.

Field, Andy. **Discovering Statictics Using Spss.** 3nd Ed. London: Sage, 2007.

Flach, Charlotte. Singapore Airlines centres onboard wellness - Onboard Hospitality, [19.10.2021].

Flannery, John A. "Safety Culture and Its Measurement in Aviation." **University of Newcastle, Australia.** (2001):1-29.

Flavian, Caarlos., Torres, Eduardo., Guinaliu, Miguel. "Corporate image measurement: A further problem for the tangibilization of Internet banking services". **International Journal of Bank Marketing**. 2004.

Fleming, Mark. "Safety Culture Maturity Model." **Offshore Technology Report-Health and Safety Executive OTH.** 2000.

Flin, Rhona., Martin, Lynne. "Behavioral Markers for Crew Resource Management: A Review of Current Practice." **The International Journal of Aviation Psychology**. c. 11. s. 1 (2001): 95-118.

Flin, Rhona., Martin, Lynne., Goeters, Klaus-Martin., Hormann, Hans., Amalberti, Rene., Valot, Claude., Nijhuis, Herman. "Development of the NOTECHS (non-technical skills) System for Assessing Pilots' CRM Skills." **Human Factors and Aerospace Safety.** c. 3 (2003): 97-120.

Flin, Rhona., Mearns, Kathryn., O'Connor, Paul., Bryden, Robin. "Measuring Safety Climate: Identifying the Common Features." **Safety Science**. c. 34. s. 1-3 (2000): 177-192.

Fombrun, Charles J. **Reputation: Realizing Value from the Corporate Image.** Harvard Business School Press. *Boston Ma*, 1996.

_____. "Corporate reputations as economic assets". **The Blackwell handbook of strategic management.** ed. A. Hitt , R. Edward Freeman, and Jeffrey S. Harrison. Blackwell Publishing Ltd., 2005: 285-308.

_____. **Corporate reputation: Definitions, antecedents and consequences.** Barnett Michael L, Pollock T.G, eds. In: The Oxford Handbook of Corporate Reputation, Oxford University Press, Oxford, 2012.

Fombrun, Charles J., Foss, Christopher B. "Developing a reputation quotient". **The Gauge.** c. 14. s. 3 (2001): 2-5.

Fombrun, Charles J., Van Riel, Cees BM., Van Riel, Cees. **Fame & fortune: How successful companies build winning reputations.** FT press, 2004.

Ford, Jane R. "The Effects of Joint Flight Attendant and Flight Crew CRM Training Programmes on Intergroup Teamwork and Communication". Doctoral dissertation, University of Otago, 2010.

Ford, Jane R., Henderson, Robert., O'Hare, David. "The Effects of Crew Resource Management (CRM) Training on Flight Attendants Safety Attitudes". **Journal of Safety Research.** c. 48 (2014): 49-56

Fornell, Claes, David F. Larcker. "Structural Equation Modeling and Regression: Guidelines for Research Practice". Journal of Marketing Research. c. 18. s. 1 (1981): 39-50.

Fortune. Fortune 500 list of companies 2021 Fortune, [11.03.22].

Foster, Patrick., Hoult, Stuart. "The Safety Journey: Using a Safety Maturity Model for Safety Planning and Assurance in the UK Coal Mining Industry". **Minerals**. c. 3. s. 1 (2013): 59-72.

Fowlkes, Jennifer E., Lane, Norman E., Salas, Eduardo., Franz, Thomas., Oser, Randall. "Improving the Measurement of Team Performance: The TARGETs Methodology". **Military Psychology**, c. 6. s. 1 (1994): 47-61.

Frijda, H. Nico. **Moods, emotion episodes, and emotions,** 1993.

Fryxell, Gerald. E., Wang, Jia. "The Fortune corporate'reputation'index: Reputation for what?". **Journal of management.** c. 20. s. 1 (1994): 1-14.

Gabriel, Allison S., Daniels, Michael A., Diefendorff, James M., & Greguras, Gary J. "Emotional labor actors: a latent profile analysis of emotional labor strategies." **Journal of Applied Psychology,** c. 100. s. 3 (2015): 863-879

Gee, Bobbie. **Creating a million dollar image for your business.** Parrot Audio Books, 1995.

Gerede, Ender. "Havacılık Emniyeti ve Havacılık Güvenliği Kavramları Arasındaki İlişki ve Farkların Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". **Yönetim Dergisi.** c.17 s. 54 **(**2006): 26-37

Geçikli, Fatma. **Kurum imajı.** Erzurum: Fenomen Yayıncılık, 2012.

Gill, Gurjeet K. "Perception of Safety, Safety Violation and Improvement of Safety in Aviation: Findings of a Pilot Study". **Journal of Air Transportation.** c. 9 s. 3 (2004): 43-55.

Gill, Gurjeet K., Shergill, Gurvinder S. "Perceptions of Safety Management and Safety Culture in the Aviation Industry in New Zealand". **Journal of Air Transport Management.** c. 10. s. 4 (2004): 231-237.

Ginnett, Robert C. "Crews as Groups: Their Formation and Their Leadership". **Crew Resource Management**. ed. Kanki, B. G., Anca, J., Chidester, T. R. San Diego CA: Academic Press, 2010: **Academic Press**. (2019): 79-110.

Girgin, Esra. İmaj Nedir? İmaj Yönetimi için 3 seçenek. İmaj Nedir? İmaj Yönetimi İçin 3 Seçenek| IIENSTITU, [15.05.2021].

Goffman, Erwing. (1978). **The presentation of self in everyday life** (Vol. 21): Harmondsworth London.

Goncalves Filho, A.P., Waterson, Patrick. "Maturity Models and Safety Culture: A Critical Review." **Safety Science.** c. 105. (2018): 192-211.

Gotsi, Manto., Wilson, Alan M. "Corporate reputation: seeking a definition". **Corporate communications: An international journal.** c.6. s.1. (2001): 24-30

Grandey, Alicia A. "Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor". **Journal of occupational health psychology.** c. 5. s. 1 (2000): 95-110.

_____. "When 'the show must go on': Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery". **Academy of management Journal.** c. 46. s. 1 (2003): 86-96.

_____. "Smiling for a Wage: What Emotional Labor Teaches Us About Emotion Regulation". **Psychological Inquiry.** c. 26. s. 1 (2015): 54-60.

Grandey, Alicia A., Fisk, Glenda M., Mattila, Anna S., Jansen, Karen J., & Sideman, Lori A. "Is 'service with a smile' enough? Authenticity of positive displays during service encounters". Organizational Behavior and Human Decision Processes, c. 96. s. 1 (2005): 38-55.

Gray, Edmund R., Balmer John M. "Managing corporate image and corporate reputation." **Long range planning.** c. 31. s. 5 (1998): 695-702.

Gregorich, Steven E., Helmreich, Robert L., Wilhelm, John A. "The Structure of Cockpit Management Attitudes". **Journal of Applied Psychology**. c. 75. s. 6 (1990): 682.

Gross, James J. "Antecedent-and response-focused emotion regulation: divergent consequences for experience, expression, and physiology". **Journal of Personality and Social Psychology.** c. 74. s. 1 (1998a): 224-237

_____. "The emerging field of emotion regulation: An integrative review". **Review of general psychology.** c. 2 s. 3 (1998b): 271-299.

Guldenmund, Frank W. "The Nature of Safety Culture: a Review of Theory and Research". **Safety Science.** c. 34. s. 1-3 (2000): 215-257.

Güzelcik, Ebru. **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı.** Marmara Üniversitesi, 1999.

Gwinner, Kevin. "A model of image creation and image transfer in event sponsorship". International Marketing Review. c.14. s.3 (1997): 145-158.

Hair, Joseph, F., William, C. Black., Barry, J. Babin. & Rolph, E. Anderson. **Multivariate Data Analysis.** 7th Ed. Edinburgh Gata: Harlow. Pearson Education Ltd, 2014.

Hale, Andrew Richard. "Culture's confusions". **Safety Science**. c. 34. s. 1-3 (2000): 1-14.

Hayes, Andrew F. **Introduction to Mediation, Moderation and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach.** USA, New York: The Guilford Press, 2013.

Helmreich, Robert L. "Cockpit Management Attitudes". **Human Factors**. c. 26. s. 5 (1984): 583-589.

_____. "Whither CRM? Future Directions in Crew Resource Management Training in the Cockpit and Elsewhere". 1993.

_____. "Error Management as Organisational Strategy". **Paper Presented at the Proceedings of the IATA Human Factors Seminar**, 1998.

_____. "Building Safety on the Three Cultures of Aviation". **Paper Presented at the Proceedings of the IATA Factors Seminar**, 1999.

Helmreich, Robert L., Anca, Jose., Kanki, Barbara. "The Future of CRM". **Crew resource Management.** ed. Kanki, B. G., Anca, J., Chidester, T. R. San Diego CA: Academic Press, 2010: 493-500.

Helmreich, Robert L., Foushee, H. Clayton. "Why CRM? Empirical and Theoretical Bases of Human Factors Training". **In Crew Resource Management, Elsevier.** (2010): 3-57.

Helmreich, Robert L., Merrit, Ashleigh C. **Culture at Work: National, Organizational and Professional Influences.** Aldershot, UK: Asheate, 1998.

_____. "Safety and Error Management: The Role of Crew Resource Management". **Aviation Resource Management.** ed. B.J. Hayward., A.R. Lowe. Aldershot, UK: Ashgate, 2010: 107-119

_____. "Cultural Issues In Crew Resource Management Training". **In Proceedings of the ICAO Global Human Factors Seminar**, Auckland, New Zealand, 1996.

_____. **Culture at Work in Aviation and Medicine: National, Organizational and Professional Influences.** Routledge, 2017

Helmreich, Robert L., Merriti, Ashleigh C., Wilhelm, John A. "The Evolution of Crew Resource Management Training in Commercial Aviation". **The International Journal of Aviation Psychology**. c. 9. s. 1 (1999): 19-32.

Helmreich, Robert L., Wilhelm, John A. "Outcomes of Crew Resource Management Training". **International Joint Aviation Psychology**. s. 1. c. 4 (1991): 287-300.

Helmreich, Robert L., Wilhelm, John A., Klinect, James R., Merrit, Ashleigh C. "Culture, Error and Crew Resource Management". **Applying resource management in organizations: A guide for professionals.** ed. Salas, E., Bowers, C. A., & Edens, E. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 2001:1-21

HSC. Health and Safety Commission. ACSNI Study Group on Human Factors. 3rd Report: Organising for Safety. London: Health and Safety Commission, HMSO, 1993.

Hochschild, A. Russell. "Emotion work, feeling rules, and social structure". American Journal of Sociology. c. 85. s. 3 (1979): 551-575.

_____. **The managed heart: Commercialization of Human Feeling.** Univ of California Press, 1983.

Hofstede, Geert. **Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values.** Beverly Hills, CA: Sage, 1980.

_____. **Cultures and Organizations: Software of the Mind.** Maidenhead, U.K.: McGraw-Hill, 1991.

Hollnagel Erik. **Safety–I and safety–II: the past and future of safety management**. CRC press, 2014.

_____. **Safety-II in practice: developing the resilience potentials.** Routledge, 2018.

Hudson, Patrick. **Safety Culture-Theory and Practice.** 2001.

Humphrey, Ronald H., Ashforth, Blake. E., Diefendorff, James M. "The bright side of emotional labor". Journal of Organizational Behavior. c. 36. s. 6 (2015): 749-769.

Humphrey, Ronald H., Jeffrey M. Pollack., Thomas Hawver. "Leading with emotional labor". **Journal of Managerial Psychology.** 2008.

Hunter, David R., Martinussen, Monica. **Aviation Psychology and Human Factor.** CRC Press: Boca Raton, 2010.

IATA. **Cabin Operations Safety Best Practice Guide.** 2014.

IATA. I-ASC., Whitepaper. **Creating a Positive Safety Culture Best Practices to Align with Annex 19's New Recommendations.** IATA, 2019.

IATA. https://www.iata.org/en/services/safety-flight-operations/i-asc, [09-07-2020].

ICAO. **Human Factors Training Manual**. 1st. Ed. Montreal, Canada, 1998.

ICAO. **9859-AN/474 Safety Management Manual (SMM).** Montréal. Canada, 2009.

ICAO. **Safety Management Manual**. Doc. 9859. 4th Ed. Montreal, Canada, 2018.

Impact, Business. **Winning with integrity: a guide to social responsibility.** Business in the Community: London, 2000.

Irwin, Cherly M. The Impact of Initial and Recurrent Cockpit Resource Management Training on Attitudes. **International Symposium on Aviation Psychology.** 1991.

Israel Glenn D. Determining Sample Size 1. Florida: IFAS, University of Florida, 1992.

Jeon, Aeeun. “The effect of pre-flight attendants’ emotional intelligence, emotional labor, and emotional exhaustion on commitment to customer service”. **Service Business.** c. 10. s. 2 (2016): 345-367.

Jones, Thomas M. “Corporate social responsibility revisited, redefined.” **California management review.** c. 22. s.3 (1980): 59-67.

Kanki, Barbara. “Communication and Crew Resource Management “. **Crew Resource Management**. ed. Kanki, B. G., Anca, J., Chidester, T. R. San Diego CA: Academic Press, 2010: 111-146

Karaarslan, Elvan. “Havayolu yolcu taşımacılığında hizmet kalitesinin geliştirilmesi üzerine bir araştırma: kabin hizmetlerinin müşteri tercihlerine etkisi”. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.

Kayten, J. Phyllis. The Accident Investigator’s Perspective, 1993.

Kennedy, Sherril H. “Nurturing corporate images”. **European journal of Marketing.** 1977.

Keskin, Halit., Akgün, Ali. Ekber., Koçoğlu, İpek. **Örgüt teorisi.** Nobel Dağıtım, 2016.

Kline, Rex B. **Principles and Practice of Structural Equation Modelling.** 3th ed. New York: Guilford Publications, 2011.

Kolb, David A. **Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development.** FT Press, 2014.

Korkmazyürek, Haluk., Hazır, Köksal. “Algı, Tutum ve Duygular”. **Örgütsel Davranış.** Ed: Ünsal Sığrı, Sait Gürbüz. İstanbul: Beta Yayınları, 2013:45-92

Kozlu, Cem. **Bulutların Üstüne Tırmanırken.** İstanbul: Remzi Kitapevi, 2007.

Kruml, Susan M., Geddes, Deanna. “Exploring the dimensions of emotional labor: The heart of Hochschild’s work”. **Management Communication Quarterly.** c. 14. s. 1 (2000): 8-49.

Lee, Kai-Hui., Stewart, Margaret., Kao, Lİ-Hua. Development of Utilities to Assess Airline Cabin Safety Culture. **ANZSASI Regional Air Safety Seminar.** Melbourne, 2006.

Leveson Nancy. Safety III: “A systems approach to safety and resilience”. **MIT Engineering Systems Lab.** (2020):1-129

Liou, James J., Chuang, Mei-Ling. “A hybrid MCDM model for evaluating the corporate image of the airline industry”. **International Journal of Applied Management Science.** c. 1. s. 1 (2008): 41-54.

_____. “Evaluating corporate image and reputation using fuzzy MCDM approach in airline market”. **Quality & Quantity.** c. 44. s. 6 (2010): 1079-1091.

Liou, James J. H.., Yen, Leon., Tzeng, Gwo-Hshiung. “Building an Effective Safety Management System for Airlines”. **Journal of Air Transport Management.** c. 14. s. 1 (2008): 20-26.

Locke, Edwin A., Latham, Gary P. “New Directions in Goal-Setting Theory”. **Current Directions in Psychological Science**. c. 15. s. 5 (2006): 265-268.

Lord, Robert G., Harvey, Jennifer L. “An information processing framework for emotional regulation”. **Emotions in the workplace: Understanding the structure and role of emotions in organizational behavior.** ed: Lord, R. G., Klimoski, R. J., Kanfer, R. Pfeiffer (Vol. 7), 2002: 115-146

MacLeod, Norman. **Building Safe Systems in Aviation: A CRM Developer’s Handbook.** Routledge, 2017.

Martínez-Córcoles, Mario., Gracia, Francisco., Tomás, Ines., Peiró, José M. “Leadership and employees’ perceived safety behaviours in a nuclear power plant: A structural equation model”. **Safety science,** c. 49. s. 8-9 (2011): 1118-1129.

Martinussen, Monica & Hunter, David R. **Aviation Psychology and Human Factors.** CRC Press, 2017.

Maslach, Christina., Jackson, Suzan E. “The measurement of experienced burnout”. **Journal of Organizational Behavior.** c. 2. s. 2 (1981): 99-113.

Marx D. Future of Just Culture. https://www.outcome-eng.com/the future-of-just-culture, [15.12.2015].

McAfee, Bruce R. & Winn, Ashley R. “The Use of Incentives/Feedback to Enhance Work Place Safety: A Critique of the Literature”. **Journal of Safety Research.** c. 20. s. 1. (1989): 7-19.

McDonald, Noreen., Corrigan, Siobhan., Daly, Colin., Cromie, Sam. “Safety Management Systems and Safety Culture in Aircraft Maintenance Organisations”. **Safety Science.** c. 34. s. 1-3 (2000): 151-176.

McCombs, Maxwell E., Shaw, Donald L. “The agenda-setting function of mass media”. **Public opinion quarterly.** c. 36. s. 2 (1972): 176-187.

Mearns, Kathryn., Flin, Rhona., O’Connor, Paul. “Sharing ‘worlds of risk’; improving Communication with Crew Resource Management”. **Journal of Risk Research**. c. 4. s. 4 (2001): s.377-392.

Meenaghan, John A. **Commercial sponsorship.** European journal of Marketing, 1983.

Melewar, Ted C. **Measuring visual identity: a multi-construct study.** Corporate communications: An international journal, 2001.

_____. “Determinants of the corporate identity construct: a review of the literature”. **Journal of marketing Communications.** c. 9. s. 4 (2003): 195-220.

Merritt, Ashleigh C. National Culture and Work Attitudes in Commercial Aviation. **A Xross-cultural Investigation**, 1996.

Merritt, Ashleigh C., Helmreich, Robert L. “Human Factors on the Flight Deck: The Influence of National Culture”. **Journal of Cross-Cultural Psychology**. c. 27. s. 1 (1996): 5-24.

Merritt, Ashleigh C., Klinect, James R. “Defensive Flying for Pilots: An Introduction to Threat and Error Management”. **University of Texas Human Factors Research Project: The LOSA Collaborative,** 2006.

Moir, Lance. **What do we mean by corporate social responsibility?** Corporate Governance: The international journal of business in society, 2001.

Molenaar, R. Keith., Park, Jeong-II., Washington, Simon. "Framework for Measuring Corporate Safety Culture and Its Impact on Construction Safety Performance". **Journal of Construction Engineering and Management**. c. 135. s. 6 (2009): 88-496.

Morris, J. Andrew., Feldman, Daniel C. "The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor". **Academy of management review.** c. 21. s. 4 (1996): 986-1010.

_____. "Managing emotions in the workplace". **Journal of managerial issues.** c. 9. s. 3 (1997): 257-274

Mumby, Dennis K. & Putnam, Linda L. "The politics of emotion: A feminist reading of bounded rationality." **Academy of management review.** c. 17. s. 3 (1992): 465-486.

Neal, Andrew., Griffin, Mark A. "Safety Climate and Safety Behaviour". **Australian Journal of Management**. c. 27. (Ek. 1) (2002): 67-75.

Neumann, Roland., Strack, Fritz. "'Mood contagion': the automatic transfer of mood between persons". **Journal of personality and social psychology.** c. 79. s. 2 (2000): 211.

Nguyen, Nha., LeBlanc, Gaston. "Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services". **Journal of retailing and Consumer Services.** c. 8. s. 4 (2001): 227-236.

NTSB. **NTSB/AAR**. c.10/03, 2010.

O'Connor, Paul., Campbell, Justin., Newon, Jennifer., Melton, John., Salas, Eduardo., Wilson, Katherine A. "Crew Resource Management Training Effectiveness: A Meta-Analysis and Some Critical Needs". **The International Journal of Aviation Psychology** c. 18. s. 4 (2008): 353-368.

O'Connor, Paul., Flin, Rhona H., Fletcher, Georgina. "Techniques Used to Evaluate Crew Resource Management Training: a Literature Review". **Human Factors and Aerospace Safety.** c. 2 s. 3 (2002): 217-233.

O'Connor, Paul., Flin, Rhona H., Fletcher, Georgina., Hemsley, Piers. "Methods Used to Evaluate the Effectiveness of Flightcrew CRM Training in the UK Aviation Industry". **Human Factors and Aerospace Safety**. c. 2. s. 3 (2002a): 235-255.

O'Connor, Paul., Hoermann, Hans., Flin, Rhona H., Lodge, Mike., Goeters, Klaus-Martin., Jartel Group. "Developing a Method for Evaluating Crew Resource Management Skills: A European Perspective". **The International Journal of Aviation Psychology**. c. 12 s. 3 (2002b) 263-285.

Ordun, Güven. "Duygusal Emek". **Yönetim ve Davranış.** ed. Turhan Erkmen. İstanbul: Beta Yayınları, 2019: 225-262

Pala, Tuğba., Sürgevil, Olca. "Duygusal Emek Ölçeği: Ölçek Geliştirme, Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması". **Ege Academic Review.** c. 16. s. 4 (2016):773-787

Parasuraman, Anantharanthan., Zeithaml, Valerie A., Berry, Leonard L. "A conceptual model of service quality and its implications for future research". **Journal of marketing.** c. 49. s. 4 (1985): 41-50.

Pidgeon, Nick. "Safety Culture and Risk Management in Organizations". **Journal of Cross-Cultural Psychology.** c. 22. s. 1 (1991): 129-140.

_____. "Safety Culture: Key Theoretical Issues". **Work & Stress**. c. 12. s. 3. (1998): 202-216.

Post James, E., Griffin. Jennifer J. "Corporate Reputation and External Affairs Management, w: Part VII: Managing Reputation: Pursuing Everyday Excellence". **Corporate reputation review.** c. 1. s. 1-2 (1997): 165-171.

Rafaeli, Anat., Sutton, Robert I. "Expression of emotion as part of the work role". **Academy of management review.** c. 12. s. 1 (1987): 23-37.

Raykov, Tenko., Marcoulides, George A. **A first course in structural equation modeling.** Routledge, 2012.

Reason, James. **Human Error.** Cambridge University Press, 1990.

_____. "Achieving a Safe Culture: Theory and Practice". **Work & Stress**. c. 12 s. 3 (1998): 293-306.

Reinhart, Richard. **Basic Flight Physiology.** McGraw Hill Professional, 2007.

Reynolds, H. William. "The role of the consumer in image building". **California management review.** c. 7. s. 3 (1965): 69-76.

Robbins, Stephan P., Judge, Timothy A. **Örgütsel Davranış-Organizational Behavior.** çev ed. İnci Erdem. 14. baskı. İstanbul: Nobel Yayınları, 2015.

Roberts, Peter W., Dowling, Grahame R. "Corporate reputation and sustained superior financial performance". **Strategic management journal.** c. 23. s. 12 (2002): 1077-1093.

Russ-Eft, Darlene. "Customer service competencies: A global look". **Human Resource Development International.** c. 7. s. 2 (2004): 211-231.

Salas, Eduardo., Burke, C. Shawn., Bowers, Clint. A., Wilson, Katherine A. "Team Training in the Skies: Does Crew Resource Management (CRM) Training Work?". **Human Factors**. c. 43 s. 4 (2001) 641-674.

Salas, Eduardo., Prince, Carolyn., Bowers, Clint A., Stout, Renée J., Oser, Randall L., Cannon-Bowers, Janis A. "A Methodology for Enhancing Crew Resource Management Training". **Human Factors**. c. 41. s. 1 (1999): 161-172.

Salas, Eduardo., Wilson, Katherine A., Burke, C. Shawn., Wightman, Dennis C. "Does Crew Resource Management Training Work? An Update, an Extension, and Some Critical Needs". **Human Factors**. c. 48. s. 2 (2006): 392-412.

Salas, Eduardo., Wilson, Katherine A., Burke, C. Shawn., Wightman, Dennis C., Howse, William R. "A Checklist for Crew Resource Management Training". **Ergonomics in Design.** c. 14. s. 2 (2006a): 6-15.

_____. "Crew Resource Management Training Research, Practice, and Lessons Learned". **Reviews of Human Factors and Ergonomics.** c. 2. s. 1 (2006b): 35-73.

Salman, Gülçin., Eroğlu, Erhan. "Sosyal medyada kurum kimliği yönetimi: Türkiye'nin en büyük 500 şirketi üzerine bir araştırma". **Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi.** c. 5. s. 1 (2017): 525-547.

Schaubroeck, John., Jones, R. James. "Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms". **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior.** c. 21. s. 2 (2000): 163-183.

Schein, Edgar H. **Organizational Culture**. American Psychological Association, 1990

Schermerhorn John R., Hunt James. G., Osborn Richard N. & Uhl-Bien Mary. **Organizational Behaviour**. 11th ed. United States: John Wiley & Sons. Inc, 2011.

Schmitt, Bernd H., Simonson, Alex., Marcus, Joshua. "Managing corporate image and identity". **Long range planning,** c. 28. s. 5 (1995): 82-92.

Schwaiger, Manfred. "Components and parameters of corporate reputation-An empirical study". **Schmalenbach business review.** c. 56. s. 1 (2004): 46-71.

Schwartz, Shalom H. "An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values". **Online Readings in Psychology and Culture.** c. 2. s. 1 (2012): 2307-0919.

Seçer, H. Şebnem. "Çalışma Yaşamında Duygular ve Duygusal Emek: Sosyoloji, Psikoloji ve Örgüt Teorisi Açısından Bir Değerlendirme". **In Journal of Social Policy Conferences** s.50 (2005): 813-834.

Sellers, Rick. "A Professional Culture of Safety–The Influence, Measurement and Development of Organisational Safety Culture". **Proceedings of the ISASI Seminar.** Adelaide, Australia, 2014.

Seva, Rosemary R., Gutierrez, Alma Maria Jennifer A., Lirn Duh, Henry Bean., Chong, Jazmin". An Evaluation of CRM Attitudes of Filipino Pilots in Four Philippine Aviation Companies". **The International Journal of Aviation Psychology**. c. 17. s. 3 (2007): 285-298.

Shappell, Scoot. A., Wiegmann, Douglas A. **The Human Factors Analysis and Classification System--HFACS.** DOT/FAA/AM-00/7 (2000): 1-15

Shuffler, Marissa L., Salas, Eduardo., Luiz F. Xavier. "The Design, Delivery and Evaluation of Crew Resource Management Training". **Crew Resource Management.** ed. Kanki, B. G., Anca, J., Chidester, T. R. San Diego CA: Academic Press, 2010: 205-232

Simon, Herbert A. "Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion". **Academy of Management Perspectives**. c. 1. s. 1 (1987): 57-64.

Simpson, Peter., Owens, Christina., Edkins, Graham. "Cabin Crew Expected Safety Behaviours". **Human Factors and Aerospace Safety**. c. 4. s. 3 (2004): 153-167.

Sipahi, Beril., Yurtkoru, Serra., Çinko, Murat. **Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi.** İstanbul: Beta Basım A.Ş., 2010.

SHGM. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. **Emniyet Yönetimi El Kitabı.** SHGM, 2011.

SHGM. Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü. **Sivil Havacılıkta Emniyet Yönetim Sistemi (SHY-SMS).** SHGM, 2012.

Skytrax. Airlines Archive - Page 1 - Skytrax (skytraxratings.com),[12.02.2022].

Skytrax. Vote for the Worlds Best Airline Cabin Staff (worldairlinesurvey.com), [11.03.22].

Skytrax. Vote for the Worlds Best Airline (worldairlinesurvey.com), [15.02.2022].

Skytrax. What we do. Welcome | Skytrax (skytraxresearch.com), [10.02.2022].

Sumwalt Robert L., Lemos Katherine A. "The Accident Investigator's Perspective". **In Crew Resource Management**. ed. Kanki, B. G., Anca, J., Chidester, T. R. San Diego CA: Academic Press, 2010: 399-424

Stryker, Sheldon., Burke, Peter J. "The past, present, and future of an identity theory". **Social Psychology Quarterly.** (2000): 284-297.

Şekerli, Eyüp. Bayram. "Ekip Kaynak Yönetimi Uygulamaları ve Kültürel Farklılıklar: Türk Pilotlar Üzerinde Bir Araştırma". Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Şimşek, Güntay. THY artık "World Class" 7 havayolundan biri (haberturk.com), [12.12.2021].

Tajfel, Henri., Turner, John C. "Intergroup behavior." Introducing social psychology, 1978.

Terzioğlu, Murat. **Uçak Kazalarının Nedeni Olarak İnsan Hatalarını Azaltmada Ekip Kaynak Yönetimi.** Yüksek Lisasn Tezi, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü, 2007.

_____. "Ekip Kaynak Yönetimi'nin Uçuş Emniyet Kültürüne Etkileri: Pilotların Tutumları Üzerine Bir Alan Araştırması". Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, 2018.

Tomarken, Andrew J., Waller, Niels G. Structural equation modeling: Strengths, limitations, and misconceptions. **Annual Review of Clinical Psychology**. c.1 (2005): 31-65.

Totterdell, Peter., Holman, David. "Emotion regulation in customer service roles: testing a model of emotional labor". **Journal of occupational health psychology.** c. 8. s. 1 (2003): 55.

Turner, Thomas P. **Controlling Pilot Error: Checklists and Compliance (Vol. 6)**. McGraw Hill Professional, 2001.

Tüm, Yeşim., Özgener, Şevki. "Havayolu taşımacılığında kurumsal imaj ve etik algıların yeniden satın alma niyeti üzerindeki etkileri: İlişki kalitesinin düzenleyici rolü". Yüksek Lisans Tezi. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, 2018.

Türk Hava Yolları. THY AO 2022 Kabin Memuru İlanı (Kadın) | Türk Hava Yolları ® (turkishairlines.com), [04.02.2022].

Türkoğlu Cengiz., Önen Vahap. Exploring Risk Culture in Turkish Commercial Air Transport Industry.

UTEXAS. The University of Texas Human Factors Research Project. https://www.utexas.edu [26.03.2019].

Van Riel, Cees BM., Balmer, John MT. "Corporate identity: the concept, its measurement and management"**. European journal of Marketing**. c.31 s. 5/6 (1997): 340-355

Van Riel, Cees BM., Fombrun, Charles J. **Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management.** Routledge, 2007.

Von Thaden, Terry. L., Gibbons, Alyssa M. **The Safety Culture Indicator Scale Measurement System (SCISMS).** National Technical Information Service Final Report. FAA, 2008.

Von Thaden, Terry. L., Wiegmann, Douglas A., Mitchell, Alyssa A., Sharma, Gunjan., Zhang, Hui. "Safety Culture in a Regional Airline: Results from a Commercial Aviation Safety Survey". **12th International Symposium on Aviation Psychology,** Dayton, OH, 2003.

Yılmaz, Nazlı Hilal. "Havacılıkta Emniyet Yönetim Sistemi ve Emniyet Kültürü, Havacılık Çalışanlarında Emniyet Kültürü Ölçümü". Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019.

Zapf, Dieter., Holz, Melanie. "On the positive and negative effects of emotion work in organizations". **European Journal of Work and Organizational Psychology.** c. 15. s. 1 (2006): 1-28.

Zapf, Dieter., Vogt, Christoph., Seifert, Claudia., Mertini, Heidrun., Isic, Amela. "Emotion Work as a Source of Stress: The Concept and Development of an Instrument". **European Journal of Work and Organizational Psychology.** c. 8. s. 3 (1999): 371-400.

Zeithaml, Valarie. A., Parasuraman, A., Berry, L. Leonard., Berry, L. Leon. **Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations.** Simon and Schuste, 1990.

Zinkhan, M. George., Ganesh, Jaishankar., Jaju, Anupam., Hayes, Linda. "Corporate image: a conceptual framework for strategic planning". Paper presented at the American Marketing Association. Conference Proceedings, 2001.

Zhu, Xiaoli. "Making the Cabin Safer: A Study of Crew Resource Management Training for Cabin Crew". Master Thesis. Massey University Aviation, 2005.

Zohar, Dov. "Safety climate in industrial organizations: theoretical and applied implications". **Journal of Applied Psychology.** c. 65. s. 1 (1980): 96-102

_____. "A Group-Level Model of Safety Climate: Testing the Effect of Group Climate On microaccidents in manufacturing jobs". **Journal of Applied Psychology.** c.85. s.4 (2000): 587-596.

Walliser, Björn. "An international review of sponsorship research: extension and update". **International journal of advertising,** c. 22. s. 1 (2003): 5-40.

Wang, Gang., Seibert, E. Scott, Boles, L. Terry. "Synthesizing what we know and looking ahead: A meta-analytical review of 30 years of emotional labor

research.” ***What have we learned? Ten years on*****.** Emerald Group Publishing Limited, 2011.

Wang, Lei., Sun, Ruishan. “The Development of a New Safety Culture Evaluation Index System”. **Procedia Engineering.** c. 43 (2012): 331-337.

Wang, Lei., Sun, Rui-shan., Liu, Han-hui., Zou, Mei. “Integrated Safety Culture Model and Application”. **Journal of Civil Aviation University of China**. c. 27. s. 4 (2009): 22-25

Waters, Everett., Sroufe, L. Alan. “Social Competence as a Developmental Construct”. **Developmental Review.** c. 3. s. 1 (1983): 79-97

Wells, Alexander T. **Commercial Aviation Safety.** McGraw Hill Professional, 2001.

Westrum, Ron. “A Typology of Organisational Cultures”. **BMJ Quality & Safety**. c. 13 (ek.2) (2004): ii22-ii27.

Wharton, Amy. S. “The affective consequences of service work: Managing emotions on the job”. **Work and occupations.** c. 20. s. 2 (1993): 205-232.

_____. “The Sociology of Emotional Labor”. **Annual Review of Sociology.** c. 35. s. 1 (2009): 147-165.

Wharton, Amy. S., Erickson, Rebecca I. “Managing emotions on the job and at home: Understanding the consequences of multiple emotional roles”. **Academy of management review.** c. 18. s. 3 (1993): 457-486.

Wiegmann, Douglas A., Zhang, Hui., Von Thaden, Terry L., Sharma, Gunjan., Gibbons, Alyssa Mitchell. “Safety Culture: An Integrative Review”. **The International Journal of Aviation Psychology**. c. 14. s. 2 (2004): 117-134.

Wu, Tsung-Chih., Lin, Chia-Hung., Shiau, Sen-Yu. “Predicting Safety Culture: The Roles of Employer, Operations Manager and Safety Professional”. **Journal of Safety Research.** c. 41. s. 5 (2010): 423-431.

EKLER

Ek 1. Araştırma Anket Formu

Değerli Meslektaşlarım,

Bu anket, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde doktora tezi kapsamında yürütülmekte olan araştırmaya veri toplamak için hazırlanmıştır.

Araştırmanın amacı, ekip kaynak yönetiminin kabin ekiplerinin kurum imajı algısına etkisindeuçuş emniyet kültürü ve duygusal emeğin rolünü belirlemktir. Anket tamamen akademik amaçlı hazırlanmıştır. Kurum izni alınmıştır.

Soruları cevaplarken göstereceğiniz özen ve hassasiyet araştırmanın güvenirliliği açısından önem taşımaktadır. Değerli zamanınızı ayırıp çalışmaya katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

Danışman: Doç. Dr. Turhan Erkmen **Araştırmacı:** Elvan Karaarslan Göyenç

1. BÖLÜM DEMOGRAFİK BİLGİLER

Cinsiyetiniz :□Kadın □ Erkek

Yaşınız :□30 ve altı □ 31-40 □41-50

Çalıştığınız pozisyon :□Kabin Amiri □Kabin Memuru

Medeni durumunuz :□Bekâr □Evli

Eğitim durumunuz :□Lise □Ön Lisans □Lisans □Lisansüstü

Kurumda çalışma süreniz :□1-5 □ 6-10 □11-15 □16 yıl ve üstü

Sektörde çalışma süreniz :□1-5 □ 6-10 □11-15 □16 yıl ve üstü

EKİP KAYNAK YÖNETİMİ					
Aşağıda verilen ifadelerle ilgili görüşlerinizi 1-5 arası rakamlara göre değerlendirerek işaretleyiniz. **1: Kesinlikle katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle katılıyorum**					
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Pilotlar, kabin ekiplerini uçuş emniyetinin gerçekleşmesinde değerli iştirakçiler olarak görür.	1	2	3	4	5
2. Güvenli olmayan durumları raporlama konusunda diğer kabin memurları tarafından teşvik edilirim.	1	2	3	4	5
3.Pilotlar kabin ekiplerini olağandışı durumlar hakkında bilgilendirir.	1	2	3	4	5
4. Pilotlara emniyetle ilgili endişelerimi bildirebilecek kadar yeterli havacılık terimi biliyorum.	1	2	3	4	5
5. Kabin arızalarını raporlama konusunda kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
6. Pilotlar, kabin ekiplerini emniyetle ilgili endişelerini dile getirmeleri için cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
7. Bence havayolumuz pozitif emniyet kültürüne sahiptir.	1	2	3	4	5
8. Pilotlar ve kabin ekipleri, birlikte etkin bir şekilde çalışır.	1	2	3	4	5
9. Diğer ekip üyeleri emniyet kontrollerini tam olarak yerine getirmediğinde harekete geçerim.	1	2	3	4	5
10.Kabin ekibi uçuş ekibinin rolünü ve sorumluluklarını iyi anlar.	1	2	3	4	5
11.Temel kabin ekibi eğitimi, kabin ekiplerini uçuş görevleri için hazırlar.	1	2	3	4	5
12.Her yeni uçağa geçtiğimde uçuş öncesi emniyet kontrolleri yapılır.	1	2	3	4	5
13.Pilotlar kabin ekiplerinin görevleri/işleri hakkında farkındalığa sahiptir.	1	2	3	4	5
14.Kabin amirin yaptığı uçuş öncesi bilgilendirmeler amacına uygun ve eksiksizdir.	1	2	3	4	5
15.Emniyetle ilgili olası tehlikeleri değerlendirmede becerilerime güvenirim.	1	2	3	4	5
16.Steril kokpit prosedür gerekliliklerini anlarım.	1	2	3	4	5
17.Kabin amiri her uçuşta ekip çalışmasına aktif olarak katkıda bulunur.	1	2	3	4	5
18.Her uçuş öncesi operasyonel konular hakkında kaptandan bilgilendirme alırım.	1	2	3	4	5
19.Zamanında uçuş operasyonu için emniyetten ödün vermem.	1	2	3	4	5
20.Kabin ekipleri uçuş emniyetini tehlikeye atmadığı sürece kaptanın kararlarını ya da eylemlerini sorgulamamalıdır.	1	2	3	4	5
21.Kabin ekipleri yolcuların anormal durumlar (garip ses, koku, sıradışı herhangi bir şey) hakkında endişelerini ciddiye almalıdır.	1	2	3	4	5
22.Eğer bir şey hakkında emin değilsem, konuşmaktan çekinmem.	1	2	3	4	5
23.Ekip üyelerini öneride bulunmaya teşvik eden amirler zayıf liderlerdir.	1	2	3	4	5
24.Ekip üyeleri birbirlerinin yorgunluk ve stres belirtilerini gözlemlemelidir.	1	2	3	4	5
25.Kokpitte yoğun iş yükü zamanlarını iyi bilirim.	1	2	3	4	5
26. İyi ekip koordinasyonu ve iletişim uçuş emniyeti için önemlidir.	1	2	3	4	5
27. Her uçuşumda uçuş ekibinden tam operasyonel destek alırım.	1	2	3	4	5
28. Acil durumlardaki karar verme becerim normal uçuş şartlarındaki kadar iyidir.	1	2	3	4	5
29. Kültürel farklılıklardan dolayı ekip üyeleri sıklıkla söylemek istediğimi anlamıyor.	1	2	3	4	5
30.Geçici ve daimi kabin ekipleri kendilerini her zaman takımın bir parçası olarak görür.	1	2	3	4	5
31.Amirlerimin anormal/acil durumlarda ne yapmam gerektiğini söylemelerine güven duyarım.	1	2	3	4	5
32.Pilotlar kabin içinde verilen hizmetlerin zaman kısıtlarını her zaman anlarlar.	1	2	3	4	5
33.İş yüküm ağırlaşınca ekip üyelerine söylerim.	1	2	3	4	5
34.Tüm bacaklarda, sürekli aynı düzeyde teyakkuzda olmayı zor buluyorum.	1	2	3	4	5
35.Kabin amirimin liderlik vasıfları konusunda kendisine güvenirim.	1	2	3	4	5
36.Kabin hizmetleri yönetimi kabin ekiplerinin emniyet endişelerini dikkate alır.	1	2	3	4	5

UÇUŞ EMNİYET KÜLTÜRÜ

Aşağıda verilen ifadelerle ilgili görüşlerinizi 1-5 arası rakamlara göre değerlendirerek işaretleyiniz.

1: Kesinlikle katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle katılıyorum

	1	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Emniyet ile ilgili konularda yönetim ve çalışanlar arasında açık iletişim vardır.	1	2	3	4	5
2. Yönetim, kazalar ve sonuçları hakkında çalışanları sıklıkla bilgilendirir.	1	2	3	4	5
3.Emniyet bilinci çalışanlara yöneticiler/kabin amirleri aracılığı ile kazandırılır.	1	2	3	4	5
4.Yönetim emniyet uyumluluğuna özel hassasiyet gösterir.	1	2	3	4	5
5. Finansal baskılara rağmen emniyet önceliklidir.	1	2	3	4	5
6. Çalışanın emniyeti riske girerse, yönetim operasyonu durdurur.	1	2	3	4	5
7. Gelir kaybı durumunda bile yönetim, çalışanlardan emniyetin göz ardı edilmemesini bekler.	1	2	3	4	5
8. Yönetim, kaza, hata ve emniyet zafiyeti içeren konuların korkusuzca raporlanmasını cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
9.Yöneticiler emniyet ile ilgili konuları çalışanlar ile açıkça tartışır.	1	2	3	4	5
10.Çalışanlar emniyet endişelerini yönetime rapor ettiklerinde işlerini riske atmış olmazlar.	1	2	3	4	5
11.Olay / kaza incelemelerinden elde edilen bilgiler genellikle uygulamaya konulur.	1	2	3	4	5
12.Yönetim, emniyet ihtiyaçlarını karşılamak için kaynak ayırmaktadır.	1	2	3	4	5
13. Yönetim operasyonda ne olup bittiğini bilir.	1	2	3	4	5
14.Yönetim, kazalar meydana gelmeden önce tehlikelere yönelik aksiyon alır.	1	2	3	4	5
15.Çalışanların çoğu, işi emniyetli yapmak için yeterli temel eğitim alır.	1	2	3	4	5
16.Çalışanların emniyet sorunlarını gündeme getirmesi tepki ile karşılanmaz.	1	2	3	4	5
17.Otoritenin (SHGM) kuralları ve politikaları açıktır ve kolay uygulanabilir.	1	2	3	4	5
18.SHGM'nin denetimleri emniyetin sağlanması açısından faydalıdır.	1	2	3	4	5
19.SHGM'nin emniyet ve emniyete yönelik yaptırımları arasındaki farkı açıkça biliyorsunuz.	1	2	3	4	5
20.Her kim ne yaparsa yapsın kazaların gerçekleşeceğine inanıyorsunuz.	1	2	3	4	5
21.Çalışanlar, havacılık emniyetinde şansın önemli bir rol oynadığına inanırlar.	1	2	3	4	5
22.Er ya da geç herkesin olası bir kaza geçireceğine inanıyorsunuz.	1	2	3	4	5
23.Yönetim, emniyet mevzuatına uymayan çalışanlara disiplin cezası uygular.	1	2	3	4	5
24.Emniyet sistemlerini yönetmek için güncel yazılıma / teknolojiye sahipsiniz.	1	2	3	4	5
25.Pilotlar /kabin memurları emniyet ile ilgili tazeleme eğitimi alırlar.	1	2	3	4	5
26. "Kabul edilebilir maliyette emniyet" kararı çalışanları riske atmaz.	1	2	3	4	5

DUYGUSAL EMEK					
Lütfen aşağıdaki ifadelerden her biri için size göre en uygun olan seçeneği işaretleyiniz. **1: Hiçbir zaman 2: Çok nadir 3: Bazen 4: Çoğu zaman 5: Her zaman**					
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
1.Yolcularla uygun şekilde ilgilenebilmek için rol yaparım.	1	2	3	4	5
2.Yolcularla ilgilenirken iyi hissediyormuşum rolü yaparım.	1	2	3	4	5
3.Yolcularla ilgilenirken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.	1	2	3	4	5
4.Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi davranırım.	1	2	3	4	5
5.Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için sanki bir maske takarım.	1	2	3	4	5
6.Yolculara, gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.	1	2	3	4	5
7.Yolculara göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
8.Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.	1	2	3	4	5
9.Yolculara göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.	1	2	3	4	5
10.Yolculara sergilemem gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.	1	2	3	4	5
11.Yolculara sergilediğim duygular samimidir.	1	2	3	4	5
12.Yolculara gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.	1	2	3	4	5
13.Yolculara gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle aynıdır.	1	2	3	4	5
14.Yolcularla ilgilenirken sahte duygular sergilerim.	1	2	3	4	5

KURUM İMAJI

Aşağıdaki ifadeler ile ilgili görüşlerinizi 1-5 arası rakamlara göre **kurumunuz çerçevesinde** dikkate alarak değerlendiriniz.
1: Kesinlikle katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle katılıyorum

	1	2	3	4	5
1. Uçuş emniyeti ve güvenliğine, öncelik veren olan bir kurumuz.					
2. Kurumumuzda etkin bir ekip çalışması ve 'biz' duygusu hakimdir.					
3. Kurumumuzda çalışanlar ve birimler arasında uyum ve iş birliği vardır.					
4. Kurumumuzda açık ve etkin bir iletişim vardır.					
5. Kurumumuz muhtemel sorunlara, tehlike ve risklere karşı tedbirlidir.					
6. Uçuş emniyeti ve güvenliği kurumda alınan kararlarda etkilidir.					
7. Kurumumuzda olağanüstü durumlar profesyonelce yönetilir.					
8. Kurumumuz müşteri memnuniyetine önem ve öncelik verir.					
9. Kurumumuz çalışanları görev ve sorumluluklarının bilincindedir.					
10. Çalışanların kuruma bağlılığı yüksektir.					
11.Kurum yöneticileri çalışanların motivasyonuna ve işbirliğine önem verir.					
12.Kurum çalışanları sürekli öğrenme ve kendilerini geliştirme çabası içindedirler.					
13. Kurumumuz çalışanları işlerinde bilgili, yetenekli ve yetkindir.					
14.Kurum değerleri ve kuralları tüm çalışanlarca bilinir ve bunlara uyum konusunda hassasiyet gösterilir.					
15.Kurum çalışanları şirketin vizyon ve değerlerini benimser ve davranışlarına yansıtır.					
16.Kurumumuzun dış çevrede ilkeli ve kararlı bir duruşu vardır.					
17.Kurumumuz nitelikli çalışanların tercih ettiği bir kurumdur.					
18.Kurumumuz alanında yüksek teknolojileri kullanmaktadır.					
19.Kurumumuzda yönetim süreçleri etkindir.					
20.Kurum çalışanları her alanda şirketimizi en iyi şekilde temsil etmektedir.					
21.Kurumumuzda çalışanların duruşu, görünümü ve davranışları kurum imajının yansıtılmasında önemli yere sahiptir.					
22.Kurumun marka değerinin çalışanların mesleki itibarı üzerinde olumlu etkisi vardır.					
23.Kurum çalışanları müşterilerin tekrar markamızı tercih etmesinde önemli yere sahiptir.					
24.Kurumumuz çalışanlarına her zaman güvenir ve başarısında önemli iştirakçileri olarak görür.					
25.Kurum çalışanları müşteriye güven veren güçlü ve etkileyici bir izlenim oluşturur.					
26.Kurumumuz alanında öncüdür.					
27.Kurumumuz sektöründe başarılı ve rakiplerinin önündedir.					
28.Kurumumuzun kamuoyunda saygın bir yeri vardır.					
29.Kurumumuz sadece ulusal değil uluslararası platformda da bilinen, güvenilen bir şirkettir.					
30. Kurumumuz topluma ve çevreye karşı duyarlıdır.					