



www.talpa.org

KOKPİT

TÜRKİYE HAVAYOLU PİLOTLARI DERNEĞİ'NİN ÜCRETSİZ YAYINIDIR

'TEN BAKIŞ

İSTANBUL
AIR SHOW

ÇİNİ SANATIMIZ
“SIR İLE PİŞEN TOPRAK”

EBOLA: DÜNYA SAĞLIK
ÖRGÜTÜ HALK SAĞLIĞI İÇİN
ACİL DURUM İLAN ETTİ.

PİLOTLARDA KOLESTEROL
YÜKSEKLİĞİ

TÜRKİYE'DE,
ENDÜSTRİNİN GELİŞİMİNDE İZ BIRAKANLAR
SELÂHATTİN REŞİT ALAN

KOKPİT

'TEN BAKIŞ

ÜÇ AYDA BİR YAYIMLANIR.
YIL: 6. YIL / 2014 SAYI 30



TALPA adına
SAHİBİ VE SORUMLU MÜDÜR
TALPA Yönetim Kurulu Başkanı
Kaptan Pilot Gürcan MANTI

YAYIN KURULU
Kaptan Pilot Gürcan MANTI
Kaptan Pilot Özcan ÜNAL
Kaptan Pilot Gökden GÜREL
Kaptan Pilot İlyas KARAGÜLLE
Kaptan Pilot Erol MURATHAN

EDİTÖR
Ebru A. KARATAŞ
TALPA Basın ve
Halkla İlişkiler Sorumlusu

GRAFİK TASARIM
A. Semih SÖZEN

FOTOĞRAF EDİTÖRÜ
A. Semih SÖZEN

REKLAM
Ebru A. KARATAŞ

YÖNETİM YERİ
Türkiye Havayolu Pilotları Derneği
Şenlikköy Mahallesi, Çatal Sokak
No: 5C B1 Blok 34253 Florya / İstanbul
Tel: 0212 662 12 01-02
Faks: 0212 662 12 03
e-mail: talpa@talpa.org
web: www.talpa.org

BASKI
Avcı Matbaa Etiket
Davutpaşa Cad. Emintaş Davutpaşa
Matbaacılar Sitesi
Cevizlibağ / İstanbul
Tel: 0212 674 08 62
Faks: 0212 613 83 45

TÜRK PILOTLARININ BULUŞMA NOKTASI
www.talpa.org

Bu dergide yayımlanan makale ve yazılar yazarın şahsi görüşünü temsil eder. Talpa'nın resmi görüşü olarak kabul edilmez. Yazılar ve yazıda kullanılan görsellerle ilgili her türlü hukuki sorumluluk yazara aittir. TALPA Yayın Kurulu, yazarların gönderdiği yazıların tamamını veya bir kısmını yayımlayıp yayımlamamakta serbesttir. Yayımlanan eserlerle ilgili olarak yazara telif hakkı ödenmez.



MAKALE

Yrd. Doç. Dr. Hakkı AKTAŞ

Bahçeşehir Üniversitesi Öğretim Üyesi
hakkı.aktas@bahcesehir.edu.tr

UÇUŞ EKİBİ KAYNAK YÖNETİMİNDE KİŞİLİK

“Bu makale Yrd. Doç. Dr. Hakkı AKTAŞ’ın doktora tezinden üretilmiştir.”

“Kişilik ile anlatılmak istenen bireylerin karşılıklı etkileşimi, kendilerini nasıl anladıkları ve nasıl gördükleri, içsel ve dışsal ölçülebilir özelliklerinin yapısı ile birey ve durum etkileşiminden ibarettir.”

Uçuş ekibi kaynak yönetimi bağlamında kişilik yapılarının önemli bir girdi faktörü olduğu ve pilotların performanslarını önemli ölçüde etkilediği yapılan pek çok araştırmada ele alınmıştır. Bu makalede kişilik kavramı açıklanmış, kişilik ve uçuş ekibi performansı ilişkisine dair bazı önemli araştırmaların sonuçları sunulmuştur.

Kavramsal Temel

Allport’a (1937) göre kişilik, bireyin dinamik bünyesindeki davranış ve düşünce örüntülerini belirleyen, kendine özgü psiko-fiziksel sistemler olarak ifade edilmektedir. Kişilik, etimolojik kökeni itibarıyla incelendiğinde “persona” yunanca “prosopon” sözcüğünün karşılığı olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişilik terimi “personality”, Latin kökenli “Per sona” kelimesine dayanmaktadır. “Per sona” kelimesi bir şeye karşı konuşmak anlamında eski Yunan ve Roma’da aktörlerin tiyatro oynarlarken yüzlerine taktıkları maskeleri ifade etmektedir. “Persona”, sözcüğünün “prosopon” sözcüğünden türemiş olduğu ifade edildiği gibi diğer ihtimallerde bizi önemli çıkarımlara götürmektedir. Örneğin, “Persona”, sözcüğünün “peri soma” (bedenin etrafında olan) veya “pers e una” (kendi kendine yeterli olan) veya “Per sonare” (bütün ve yekpare olmak) gibi sözcüklerle de ilişkili olduğu düşünülmektedir (Schopenhauer vd., 2005). Dolayısıyla etimolojik olarak da kişiliğin bireye özgü bir bütünlüğe dayalı olduğu değerlendiril-



ilmektedir. Kişilik ile anlatılmak istenen bireylerin karşılıklı etkileşimi, kendilerini nasıl anladıkları ve nasıl gördükleri, içsel ve dışsal ölçülebilir özelliklerinin yapısı ile birey ve durum etkileşiminden ibarettir (Allport, 1937; Luthans, 1992).

Kişilik, bireylerin şahsi tarzlarını, stillerini ve çevre ile etkileşimlerini belirleyen, ayırt edici ve karakteristik duygu, düşünce ve davranış yapılarıdır. Dolayısıyla kişilik psikolojisi; bireysel davranışı belirleyebilmek adına farklılıkları tanımlamaya ve açıklamaya çalışır. Kişilik bireyin

çevreyle etkileşimini belirleyen, biyolojik, gelişimsel, öğrenmeye ilişkin, düşünsel, duygusal, motivasyonel ve sosyal pek çok sürecin bir araya gelmesi ile açıklanabilir (Atkinson vd., 1993). Carl Rogers kişiliği şahsi, organize edilmiş, kalıcı, öznel olarak idrak edilen tüm deneyimlerimizin özü olarak ifade ederken Erik Erikson hayatın bir takım psiko-sosyal krizler serisiyle ilerlediğini ve kişiliğin de bu psiko-sosyal krizlerin bir çıktısı olarak tanımlanması gerektiğini öne sürer. Öte yandan Freud, kişiliğin bireylerin davranışsal farklılıklarını id, ego ve süperego’dan oluşan bir





yapı içerisinde bilinçaltı süreçlerle açıklanmaktadır (Hjelle ve Ziegler, 1981). Baysal ve Tekarslan'a (2004) göre kişilik bireyi ötekenden ayıran zihinsel, duygusal ve davranışsal özelliklerden oluşan bir bütündür. Dolayısıyla kişilik bilgiye dayalı, bilişsel; duyguya dayalı, duyuşsal; eyleme dayalı, davranışsal olmak üzere üç boyutlu bir etkileşimin sonucu meydana gelir. Kişiliğin bir örneği olan bir davranış, bireyin farklılaşmasını sağlayarak benzer şartlar altında tekrar gözlemlenebilmelidir.

Kişilik, bir insanın duyuş, düşünüş, davranış tarzlarını etkileyen faktörlerin kendine özgü bir örüntüsüdür. Kişilik çok kapsamlı bir kavram olup, bireyin, biyolojik ve psikolojik, kalıtsal ve edindik bütün yeteneklerini, güdülerini, duygularını, isteklerini, alışkanlıklarını ve bütün davranış özelliklerini içine alır. Kişilik iç ve dış çevreden gelen uyarıcıların etkisi altındadır. Kişiliğin son yıllarda vurgulanmakta olan bir özelliği de sürekli bir değişim süreci içinde olmasıdır. Kişilik bitmiş duruk bir ürün değildir bilakis doğuştan yaşamın sonuna kadar bir oluşum süreci içindedir (Baymur, 1972).

Uçuş Ekibi Kaynak Yönetiminde Kişilik ve Uçuş Ekibi Performansı İlişkisi

Uçuş ekibinin kişilik karakteristikleri ile ilgili araştırmaların genellikle askeri havacılık alanında daha yaygın kullanıldığı görülmektedir. Özellikle pilot seçim safhasında kişilik envanterleri pilotların uçuş eğitimi maliyetlerinin düşürülmesi amacıyla kullanılmaktadır. Zira ABD'de bir pilotun toplam uçuş eğitimi maliyetinin 800.000\$ olduğu ifade edilmektedir (Stokes ve Kite, 1994:152). Türkiye'de de bu rakamın yaklaşık olarak aynı mertebede olduğu değerlendirilmektedir. Ancak unutulmamalıdır ki sadece doğru pilot seçimi yeterli değildir. Uçuş ekibi kaynak yönetimi faaliyetlerinde davranışsal değişime dayalı iletişimsel ve ekip becerilerinin geliştirilmesi, birey ve grup bağlamında sosyo-psikolojik pek çok süreçte kişiliğin etkileri ayrıca ele alınmalıdır.

Helmreich'e (1984) göre pilotların kişilik yapıları ve uçuş ekibi kaynak yönetimi tutumları arasındaki ilişki gerçek ve doğrulanabilir niteliktedir. Birincisi, kişilik tutumları doğrudan ya da dolaylı ola-

rak etkilemekte ve tutumlar da davranışa rehberlik etmektedirler. Öte yandan kişilik ve tutumlar göreceli olarak birbirlerinden bağımsız olup her ikisi de pilotların kokpit davranışlarını etkilemektedir. Chidester'in (1991) araştırma sonuçlarına göre bir pilotun toplam uçuş performansı; bireysel uçuş becerileri, yetkinlikleri, tutumları ve kişilik özelliklerinin kombinasyonundan oluşmaktadır. Pilotların eğitimleri kapsamında, teknik yeterlilik ve uçuş becerileri konularında uzmanlık gibi alanlara yönelik eğitim programları yoğun olarak uygulanmaktayken son yıllarda ekip yönetimi, liderlik, stres yönetimi, stres altında karar verme, iletişim gibi davranışların geliştirilmesi daha da önem kazanmıştır. Her ne kadar kişilik ve performans arasındaki ilişki geçmişte tam olarak belirlenememiş olsa da bu durum; istatistikî modellemelerdeki yetersizlikler, ilkel performans değerlendirme yöntemleri, gerçek şartlara ilişkin yeterli veri toplayamama gibi nedenlerle açıklanabilir (Chidester vd., 1991).

Meslekî olarak bireylerin bir takım özel kişilik yapılarına sahip olmaları gerekmektedir. Örneğin, insanların belirsizlik-

ğe ve değişkenliğe katlanabilme derecelerinde önemli bireysel farklılıklar olduğu ve kişilik psikologlarının insanların riske ve belirsizliğe katlanma yetenekleri için de ölççekler geliştirmişlerdir (Hogan, 2009). Bir diğer araştırmaya göre ABD’de bir nakliye işletmesinde personelin yarısının işletme çalışanı, yarısının da taşeron işletmeye mensup olduğu, sadece işletmenin kendi çalışanlarının kişilik testi kullanılarak işe alındığı, taşeron işletme çalışanlarının ise kişilik testine göre seçilmediği ancak tüm personelin aynı maaşla, aynı işi yaptığı ve aynı yöneticiler tarafından yönetildiği bir ortamda elde edilen bulgulara göre taşeron elemanların kaza yapma oranının seçilerek alınmış elemanların dört katı olduğu ifade edilmektedir (Hogan, 2009).

Uçuş ekiplerinin kokpit içi davranışları sistematik araştırmalarla gözlemlenebilir ve ölçülebilir. Kişilik konusunda yapılan bir araştırmada, NASA araştırmacıları 24 adet tecrübeli havayolu pilotunu, kaptan pilotun kişilik özelliklerine göre üç ayrı grup olacak şekilde bir arada uçurmuşlardır. Her bir uçuş ekibi beş bacadan oluşan bir uçuşu iki günlük bir periyotta tamamlamışlar ve sonuç olarak, kaptan (lider) kişiliğinin bir fonksiyonu olarak toplam uçuş ekibi performansında istatistikî olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir (Chidester, 1990; Helmreich ve Merritt, 1998).

Kişilik ve kokpit davranışları ilişkisinin araştırıldığı bir diğer çalışmada NASA Ames Araştırma Merkezi’nde bulunan Boeing 727 simülöründe gönüllü üç kişilik uçuş ekipleri simülör ortamında incelenmiştir. Çalışmadan elde edilen en önemli sonuç, lider kişilik faktörlerinin uçuş ekibi performansı üzerinde önemli derecede etkilerinin olduğunun belirlenmesidir. Çalışmaya katılan uçuş ekibi elemanları uçuş ekibi davranışlarını ölçmeyi amaçlayan bir ön kişilik testine tabii tutulmuşlardır. Ön test sonuçları bağlamında kaptanların kişilik yapılarına göre üç ayrı deneysel grup oluşturulmuştur. Birinci gruba dâhil olan uçuş ekibi kaptanları, hem görev yönelimi hem de bireylerarası ilişkilere yönelimi yüksek değerlendirilen kişilik yapısında, ikinci grup görev yönelimi boyutunda yüksek, bireylerarası ilişkiler boyutunda nispeten düşük değerlendirilen kaptanlardan oluşturulmuştur. Üçüncü grup kaptanlar ise hem görev yönelimi hem de bireylerarası ilişkilere yönelimi düşük değerlendirilen kişilik yapısındadırlar. Her bir uçuş ekibi iki gün boyunca 5 uçuş bacağına



tamamlamışlardır. Her bir gruba simülörde iki uçuş bacağına mekanik arızalar ve varış havaalanındaki kötü meteorolojik koşulların gerçekleştirildiği senaryolar verilmiştir. Uçuş ekibi performansı uzman gözlemciler vasıtasıyla değerlendirilmiş, teknik hatalar uçuş bilgisayarına ve görüntüler de kameraya kaydedilmiştir. Verilerin analizi neticesinde, lider kişilik yapılarına göre uçuş ekipleri arasında anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. Başarma ihtiyacı (görev yönelimi) ve bireylerarası ilişkilere yönelimi yüksek değerlendirilen kaptanlar tarafından yönetilen uçuş ekipleri tüm uçuş safhalarında üniform olarak iyi bir uçuş performansı sergilemişlerdir. Buna karşılık her iki boyutta da düşük değerlendirilen kaptanlar tarafından yönetilen uçuş ekipleri tüm uçuş safhalarında, birinci gruba oranla daha düşük bir etkinlik sergilemişlerdir. Üçüncü grup, yani başarma ihtiyacı yüksek ancak bireylerarası ilişki yönelimi düşük değerlendirilen kaptanlar tarafından

yönetilen uçuş ekipleri ise ilk dört bacadan başlangıçta daha kötü bir performans sergilemelerine rağmen beşinci bacadan itibaren bir performans artışı gözlemlenmiştir. Elde edilen bu ampirik verilerle; böyle bir durumda olan uçuş ekiplerinin, kaptan ile birlikte geçirdikleri zaman içerisinde, bu tarz zor ama motive olmuş bir kaptan profiline nasıl ayak uyduracaklarını öğrenmiş oldukları değerlendirilebilir (Helmreich ve Foushee, 2010; Chidester vd., 1991).

Uçuş ekiplerinin hat performanslarına ilişkin simülörde yapılmış olan bir dizi araştırma ve meydana gelen kazaların kokpit ses kayıtlarının incelenmesi sonucunda; güçlü sosyal becerilere sahip ve başarma ihtiyacı yüksek olan kaptanlar tarafından yönetilen uçuş ekiplerinin daha az hata yaptığı, öte yandan başarı motivasyonu ortalamasının altında, katı ve aşırı kontrol eden, negatif bir tarza sahip olan kaptanlar

tarafından yönetilen uçuş ekiplerinin daha fazla hata yaptığı tespit edilmiştir (Chidester vd., 1990; Chidester vd., 1991; Helmreich ve Foushee, 1990).

Warren'in aktardığı ABD Hava Harp Okulu'nda yapılan bir araştırma sonucunda da benzer bulgulara ulaşılmıştır (Warren, 2002). Sürekli kontrol eden, sadece göreve odaklanan, astlarını motive etmekten çok sadece talepte bulunan kaptanlar tarafından yönetilen uçuş ekipleri daha fazla hata yapmışlardır. En az hata yapan uçuş ekiplerinin kaptanları; elde mevcut tüm kaynakları sürece dâhil etmiş, görev ve sorumlulukları net ve açık bir şekilde dağıtmış, diğer ekip elemanları ile iyi bir iletişim içerisinde olmuş, işbirlikçi bir yapı tesis etmiş, rüt-beye dayalı bir otoriteden ziyade yetkinliğe dayalı bir otorite kurmuştur.

Helmreich ve Merritt (1998) meslek kültürü ve performansı etkileyebilecek durumsal faktörleri incelerken kişiliğin rolünü de göz önünde bulundurmak gerektiğini vurgulamaktadırlar. Bu bağlamda, havacılıkta ısrarla bir "pilot kişilik yapısı" miti olduğunu ve hatta bunun "göklerin tanrısı" seviyesinde, adeta diğer fanilerden ayrılma seviyesinde bir yapı sergilediğini ifade ederler. Ancak ampirik (deneysel) olarak, pilotları diğer bireylerden ayıran yegâne, biricik bir kişilik yapısının da doğrulanmadığına dikkati çekmektedirler. Türk pilotlar üzerinde yapılan araştırmada da literatürle uyumlu olarak, pilotlara özgü, biricik bir kişilik yapısının mevcut olmadığı sonucu elde edilmiştir (Aktaş, 2011).

Kişiliğe ilişkin faktörler pilot performansın güçlü belirleyicileri arasında yer almaktadır (Helmreich ve Merritt, 1998). Helmreich ve Merritt'in (1998) aktarmış olduğu, McCrae ve Costa'nın araştırma sonuçlarına göre astronotlar ve pilotlar doktorlarla karşılaştırılmış, beş faktör boyutları arasında sorumluluk ve geçimlilik faktörlerinde göreceli olarak yüksek değerlendirilmiş ve duygusal denge-sizlik faktörü için göreceli olarak düşük değerlendirilmişlerdir. Astronotların, dışadönüklük faktöründen pilotlardan ve sağlık çalışanlarından daha yüksek puanlar kaydetmeleri de dikkat çekicidir (Helmreich ve Merritt, 1998).

Kişilik ve uçuş ekibi kaynak yönetimi konusunda Türk pilotları üzerinde

Aktaş (2004) tarafından yapılan bir araştırma bulgularına göre pilotların stres, yorgunluk ve acil koşullarda bireysel performanslarına yönelik tutumları üzerinde dışadönüklük ve sorumluluk kişilik özelliklerinin pozitif; duygusal denge-sizlik kişilik özelliğinin negatif etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Pilotların iletişim, koordinasyon ve ekip çalışmasına yönelik tutumları üzerinde ise deneyime açıklık ve geçimlilik kişilik özelliklerinin pozitif etkilerinin olduğu, kokpit yönetimine yönelik tutumlarının da duygusal denge-sizlik kişilik özelliğinden pozitif olarak etkilendiği gözlemlenmektedir.

Kaynakça

Aktaş, H. (2011). Sivil havacılık işletmelerinde beşerî faktörler perspektifinden uçuş ekibi kaynak yönetimi: Sivil havacılık işletmeleri pilotlarının kişilik yapıları ile uçuş ekibi kaynak yönetimi tutumları arasındaki ilişki, Yayımlanmamış doktora tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.

• Allport, G.W. (1937). *Personality A Psychological Interpretation*, Henry Holt and Company, New York.

• Atkinson, L.R., Atkinson, R.C., Smith, E.E., Ben, D.J. (1993). *Introduction to Psychology*, 11th Ed., Harcourt Brace Comp. Int. Ed., Fort Worth.

• Baymur, F. (1972). *Genel Psikoloji*, İnkılâp Kitabevi, İstanbul.

• Baysal, A.C., Tekarslan, E. (2004). *Davranış Bilimleri*, Dördüncü Baskı, İstanbul.

• Chidester, T. R., Helmreich, R. L., Gregorich, S. E., Geis, C. E. (1991). "Pilot Personality and Crew Coordination: Implications for Training and Selection", *The International Journal of Aviation Psychology* 1(1), pp.25-44

• Chidester, T.R., Kanki, B.G., H.C., Dickinson, C.L., Bowles, S.V. (1990) *Personality Factors Inflight Operations: Vol. 1. Leader Characteristics and Crew Performance in Full-Mission Air Transport Simulation* (NASA Technical Memorandum 102259),

NASA-Ames Research Center, Moffett Field, CA.

• Helmreich, R.L. (1984). "Cockpit Management Attitudes", *Human Factors* 26(5), pp.583-589.

• Helmreich, R.L., Merritt, A.C. (1998). *Culture At Work in Aviation and Medicine*, Ashgate Publishing Company, USA.

• Helmreich, R. L., Foushee, H. C. (2010) "Why Crew Resource Management? Empirical and Theoretical Bases of Human Factors Training in Aviation", Barbara G. Kanki (Editör), R. L. Helmreich, Anca, Jose, *Crew Resource Management*, Academic Press, içinde, (s. 3-57).

• Hjellev, L.A., Ziegler, D.J. (1981). *Personality Theories*, 2nd Ed., McGraw Hill Inc., Tokyo.

• Hogan, R. (2009). *Kişilik ve Kurumların Kaderi*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2007, Remzi Kitabevi, 2009, Çeviren, Selen Y.KÖLAY.

• Luthans, F. (1992) *Organizational Behaviour*, 6th Ed., Literatür Yayıncılık, İstanbul.

• Schopenhauer A., Von Schiller, W.F., Jung, C.G., Spranger, E. (2005). *Kişilik: Oluşumu ve Sorunları*, Yayıncı Hazırlayan, Ahmet Aydoğan, İz Yayıncılık:464, İstanbul.

• Stokes, A., Kite, K. (1994). *Flight Stres: Stres, Fatigue and Performance in Aviation*, Ashgate Publishing Company, USA.

• Warren, R.A. (2002). *The Achievement Paradox: Test Your Personality and Choose Your Behaviour for Success at Work*, New World Library, USA, 2002, içinde Chapter 5, Aviation, <http://www.lmapinc.com/uploads/PersonalityinAviation.pdf>, (Çevrimiçi), Erişim Tarihi: 21.08.2010.

