BÖLÜM 04

Otorite Eğimi ve Girişkenlik

Otorite eğiminin iki ucu, girişkenliğin öğretilebilir bir davranış olması, PACE merdiveni ve iki itiraz kuralı.

Ekip Kaynak Yönetimi · Havacılık Yönetimi · Lisans

Dr. Öğr. Üyesi Tuğçe ÇOPUR

Bu Bölümde

1. Otorite eğimini tanımlayabilir ve iki ucunun riskini açıklayabilirsiniz.
2. Girişkenliğin bir kişilik özelliği olmadığını gösterebilirsiniz.
3. PACE merdivenini cümle düzeyinde kurabilirsiniz.
4. İki itiraz kuralını uygulayabilirsiniz.
5. İtirazı mümkün kılan kurumsal koşulları sayabilirsiniz.

Otorite Eğimi Nedir?

- Otorite eğimi, ekip içindeki algılanan güç farkıdır: kimin sözü ne kadar ağır basıyor?
- Eğim yalnızca unvandan gelmez; deneyim farkı, yaş, kıdem, uzmanlık ve kişilik de eğimi belirler.
- Bir miktar eğim gereklidir: karar verecek biri olmalıdır ve rollerin belirsiz olması da bir risktir.
- Sorun eğimin varlığı değil, aşırı olmasıdır — her iki yönde de.
- Eğimi belirleyen şey liderin niyeti değil, ekip üyesinin algısıdır; "benim kapım herkese açık" cümlesi eğimi ölçmez.

ÖLÇÜT

Kimin algısı

- Eğimi lider değil, en kıdemsiz kişi ölçer.
- Ona sorulmadan bilinemez.

İki Uç, İki Risk

ÇOK DİK

Aşırı otorite

- Kimse itiraz etmez.
- Hata yalnızca lider fark ederse yakalanır.
- Ekip bilgi vermeyi bırakır.
- Sessizlik onay sanılır.
- Sonuç: tek kişilik ekip.

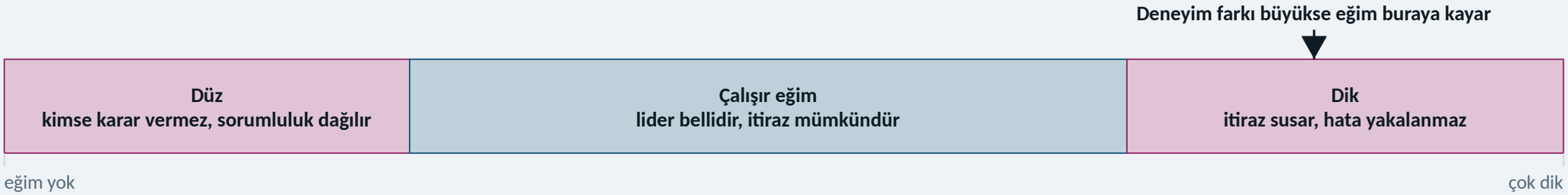
ÇOK DÜZ

Belirsiz otorite

- Kimse karar vermez.
- Görevler boşta kalır.
- Tartışma kritik anda uzar.
- Sorumluluk dağılır.
- Sonuç: lidersiz ekip.

Otorite Eğimi

Eğim ne çok dik ne de tamamen düz olmalıdır



Eğimi belirleyen şey unvan değil davranıştır: lider soru sorduğunda, kendi hatasını söylediğinde ve itirazı karşıladığında eğim düzelir — brifingdeki tek bir cümleyle bile.

Eğimi Belirleyen Dört Şey

KIDEM

Deneyim farkı

Büyük deneyim farkı, itiraz eşiğini kendiliğinden yükseltir. Bu bir çizelge kararıyla yönetilebilir.

KÜLTÜR

Güç mesafesi

Bazı kültürlerde üste itiraz etmek olağandır, bazılarında değil. Çok uluslu ekipte fark belirginleşir.

KİŞİLİK

Tarz

Liderin ilk dakikalardaki davranışı eğimi hızla belirler; sert bir tepki, gün boyu sessizlik üretir.

KURUM

Ortam

İtiraz edenin başına ne geldiği herkes tarafından bilinir. Kurumun geçmişi, o günkü niyetten güçlüdür.

02

Girişkenlik

Görülen bir sorunu, doğru biçimde ve zamanında söyleyebilme.

Girişkenlik Bir Kişilik Değil, Bir Davranıştır

- Girişkenlik saldırganlık değildir: amaç kazanmak değil, bilgiyi masaya koymaktır.
- Pasiflik de bir tercih değildir; çoğu zaman hangi cümleyi kuracağını bilmemekten doğar.
- Bu yüzden öğretilebilir: kalıp verildiğinde, sessiz kalan kişiler de konuşur hâle gelir.
- Kalıbın işlevi, o anda cümle kurma yükünü ortadan kaldırmasıdır; zor an cümle üretmenin en kötü anıdır.
- Girişkenlik yalnızca kıdemsizin becerisi değildir; kıdemlinin de üst yönetime ve kuruma karşı ihtiyacı vardır.

PACE Merdiveni

1

Sor

Bilgi iste, merakla yaklaş: "Şu an neden bu şekilde ilerliyoruz?" Çoğu durum burada çözülür.

2

Uyar

Gözlemini ve endişeni söyle: "Bana göre burada bir sorun var, şunu görüyorum."

3

İtiraz et

Açık ve net: "Bu şekilde devam etmemeliyiz, nedeni şu." Yumuşatma burada bırakılır.

4

Devral

Yalnızca emniyet tehlikedeyse ve başka yol kalmadıysa. Yetki ve koşulları önceden tanımlı olmalıdır.

Merdiven yukarı doğru çıkılır ve her basamakta bir yanıt beklenir. En sık yapılan hata, ilk basamakta takılıp bir üstüne hiç çıkmamaktır.

Basamağı Yükseltmek

Yanıt gelmediğinde tonu değil, basamağı yükseltin

P · Sor

"Yükseklik konusunda ne düşünüyorsun?" Dikkat çekmeyi dener.

A · Uyar

"Yükseklik hedefin 300 fit altında." Gözlemi açıkça söyler.

C · İtiraz et

"Bu yaklaşma emniyetli değil, düzeltmemiz gerekiyor."

E · Devral

"Kontrolü alıyorum." Son basamak; sözle değil eylemle.

Merdivenin işlevi çatışmayı kışkırtmak değil, ekip üyesine hazır cümleler vermektir. Baskı altında insan cümle kuramaz; ezberlenmiş bir basamak bunu mümkün kılar.

Basamak ve Cümle

Kalıp, zor anda cümle kurma yükünü kaldırır

Basamak	Amaç	Örnek cümle
Sor	Bilgi almak	"Planı bir daha söyler misin, bir yeri kaçırdım."
Sor	Farkı anlamak	"Benim beklediğimden farklı ilerliyoruz, neyi kaçırıyorum?"
Uyar	Gözlemi bildirmek	"Şunu görüyorum ve bu beni rahatsız ediyor."
Uyar	Endişeyi adlandırmak	"Burada bir emniyet sorunu olduğunu düşünüyorum."
İtiraz et	Durdurmak	"Bu şekilde devam etmemeliyiz; önce şunu doğrulayalım."
Devral	Kontrolü almak	"Kontrolü alıyorum." — tanımlı, tek anlamlı, tartışmasız

İki İtiraz Kuralı

- Kural basittir: bir endişe iki kez dile getirilir ve hâlâ yanıt alınamıyorsa bir sonraki adıma geçilir.
- Amaç, itirazın "söyledim ama duymadı" noktasında bitmesini engellemektir.
- Kural ekip üyesini de korur: iki kez söylemiş olmak, sorumluluğun paylaşıldığı bir eşiktir.
- Kuralın işlemesi için liderin de bilmesi gerekir; tek taraflı bilinen kural bir kural değildir.
- Aynı mantık bakım, ramp ve harekât ekipleri için de kurulabilir; kokpite özgü bir şey değildir.

KOŞUL

Yanıtsız kalmamak

- Lider için kural şudur: gelen her endişe bir yanıt alır.
- Yanıt "hayır, şu nedenle" olabilir — ama sessizlik olamaz.

İtiraz Duyulmadığında

İki kez söylenip yanıt alınamadıysa, durum değişmiştir

Birinci itiraz

Gözlem net biçimde dile getirilir.

Yanıt yok

Ya duyulmadı, ya önemsenmedi, ya da kişi kapanmış durumda.

İkinci itiraz

Daha yüksek basamaktan, gerekçesiyle birlikte.

Yine yok

Artık sorun bilgi eksikliği değil, kişinin durumudur.

Eyleme geç

Devral, üçüncü bir kişiyi dahil et ya da işi durdur.

Bu kural ekip üyesini rahatlatmak için vardır: nereye kadar ısrar edeceğini önceden bilmek, ilk cümleyi kurmayı kolaylaştırır.

03

Kültür ve Kurum

İtiraz bireysel cesaretle değil, kurumsal koşulla mümkün olur.

Güç Mesafesi

Çok uluslu ekiplerde belirginleşen fark

- Kültürler, üst konumdaki kişiye itiraz etmenin ne kadar olağan sayıldığı bakımından farklılaşır.
- Yüksek güç mesafesinin hâkim olduğu ortamlarda itiraz dolaylı yapılır; dolaylı itiraz kolayca duyulmaz.
- Düşük güç mesafesinde ise doğrudan itiraz olağandır ve bu, karşı taraftan saygısızlık olarak okunabilir.
- Havacılık bu farkı kültürü değiştirerek değil, standart kalıplar koyarak yönetir: kalıp herkese aynı cümleyi verir.
- Çok uluslu ekipte yalın dil, yavaş konuşma ve yazılı teyit bu farkın üzerine bir köprü kurar.

YAKLAŞIM

Kültürü değil kalıbı değiştir

- Kimsenin kültürünü değiştirmesi beklenmez.
- Herkese aynı cümleler verilir.
- Kalıp, kültür farkını aşan en pratik araçtır.

İtirazı Mümkün Kılan Dört Şey

DAVET

Brifingdeki cümle

"Bir şey görürsen söyle." Bu cümlenin söylenmiş olması, sonraki saatlerde eşiği ölçülebilir biçimde düşürür.

KALIP

Hazır ifade

Ne diyeceğini bilmek, söyleme olasılığını artırır. Kalıp öğretilir ve tatbik edilir.

YANIT

Duyulduğunu görmek

İtiraz eden kişi bir yanıt almalıdır. Yanıtsız kalan ilk itiraz, son itirazdır.

GEÇMİŞ

Kurumun sicili

Daha önce itiraz edenin başına gelenler bilinir. Politika değil, örnek konuşur.

Konuşmayı Mümkün Kılan Koşullar

Cesaret bunların sonucudur, önkoşulu değil

Önceden verilmiş davet

Brifingde "söyleyin" denmiş ve nasıl karşılanacağı belirtilmiş olması.

Hazır cümle

PACE gibi öğrenilmiş bir kalıp; o an cümle aramak zorunda kalmamak.

Konuşabilen ekip üyesi

Gördüğünü söyleyebilen kişi

İlk itirazın karşılığı

Daha önce konuşan birine ne olduğunun bilinmesi.

Yazılı yetki

Durdurma yetkisinin kâğıt üzerinde herkeste olduğunun bilinmesi.

Dördü de itirazdan önce kurulur. Bir olay anında "neden söylemedin" diye sormak, bu dördünün eksikliğini kişiye fatura etmektir.

Yönetim Kaldıracı

- İtiraz kalıplarını yazın ve eğitimde tatbik ettirin; bilinmeyen kalıp kriz anında kullanılmaz.
- Devralma yetkisinin koşullarını önceden tanımlayın; tanımsız yetki kullanılmaz ya da geç kullanılır.
- İki itiraz kuralını ekip üyesine değil, önce liderlere öğretin: her endişe bir yanıt alır.
- Deneyim farkını çizelgeyle yönetin; çok kıdemli ile çok kıdemsizin sürekli eşleşmesi eğimi keskinleştirir.
- İtiraz eden birinin haklı çıktığı bir olayı kurum içinde görünür kılın; tek bir örnek, politikadan güçlüdür.

Uygulama

Girişkenlik çalışması

SINIF İÇİ ÇALIŞMA

Dört basamak, dört cümle

- Gruplara bir senaryo verilecek: kıdemsiz bir ekip üyesi bir sapma fark ediyor, kıdemli devam ediyor.
- Dört basamağın her biri için birer cümle yazın; cümleler o senaryoya özgü olsun.
- İkili canlandırma yapın: bir kişi itiraz eder, diğeri önce duymaz.
- İki itiraz kuralını uygulayın ve bir sonraki basamağa geçin.
- Rolleri değiştirin; itiraz alan taraf olmanın nasıl hissettirdiğini konuşun.

DEĞERLENDİRME ÖLÇÜTÜ

- Cümleler senaryoya özgü mü?
- Basamaklar ayrı mı?
- Yumuşatma bırakıldı mı?
- Yanıt verildi mi?

Yanıtsız kalan ilk itiraz, son itirazdır.

Ekip üyesinin konuşmayı sürdürmesi cesaretine değil, ilk konuştuğunda ne olduğuna bağlıdır.

Özet

- Otorite eğimi algılanan güç farkıdır; çok dik olduğunda kimse itiraz etmez, çok düz olduğunda kimse karar vermez.
- Eğimi kıdem, kültür, kişilik ve kurumun geçmişi birlikte belirler; ölçen kişi en kıdemsiz olandır.
- Girişkenlik öğretilebilir bir davranıştır; kalıp, zor anda cümle kurma yükünü ortadan kaldırır.
- PACE merdiveni dört basamaktır: sor, uyar, itiraz et, devral — ve her basamakta yanıt beklenir.
- İtirazı mümkün kılan dört şey: davet, kalıp, yanıt ve kurumun sicili.

SONRAKİ BÖLÜM

Liderlik ve İzleyicilik

Gelecek hafta için: iyi bir ekip üyesini iyi yapan üç davranış yazın.