BÖLÜM 06

Paylaşılan Durumsal Farkındalık

Bireysel farkındalıktan ekip resmine, izleme ve müdahale görevi, resmin ayrışması ve ortak resmin onarılması.

Ekip Kaynak Yönetimi · Havacılık Yönetimi · Lisans

Dr. Öğr. Üyesi Tuğçe ÇOPUR

Bu Bölümde

1. Bireysel ve paylaşılan farkındalığı ayırt edebilirsiniz.
2. Ortak resmi kuran araçları sayabilirsiniz.
3. İzleme ve müdahale görevinin ne olduğunu açıklayabilirsiniz.
4. Ekip resminin ayrıştığını gösteren belirtileri tanıyabilirsiniz.
5. Ortak resmi geri kurma sırasını uygulayabilirsiniz.

Bireyselden Ekibe

- İnsan Faktörü dersinde farkındalık bireysel düzeyde ele alınmıştı: algıla, anla, öngör.
- Ekipte bir düzey daha vardır: bu üçünün ekip üyeleri arasında aynı olması.
- Herkesin farkındalığı yüksek olabilir ama resimler farklıysa sonuç yine kötüdür; bu durum kayıtlarda sık görülür.
- Tehlikeli olan, farklılığın fark edilmemesidir: herkes kendi resminin ortak olduğunu varsayar.
- Paylaşılan farkındalık kendiliğinden oluşmaz; konuşularak kurulur ve konuşularak sürdürülür.

SINAMA

Tek soru

- "Şimdi ne yapıyoruz?" sorusunun yanıtını herkes aynı söyleyebiliyor mu?
- Söyleyemiyorsa ortak resim yok demektir.

Ortak Resmi Kuran Dört Araç

BRİFİNG

Baştan kurmak

Durum, plan, roller ve beklenti. Resmin ilk hâli burada çizilir.

SESLİ ANLATIM

Yaparken söylemek

Ne yaptığını ve neden yaptığını söylemek, ekibin resmini güncel tutar.

ARA ÖZET

Durum güncellemesi

"Şu an buradayız, sırada şu var." Kısa, düzenli ve özellikle plan değiştiğinde zorunlu.

SORU

Sınamak

Kapalı soru onay getirir, açık soru bilgi getirir. "Anladın mı" değil, "ne yapacaksın".

Paylaşılan Farkındalık Döngüsü

Ortak resim ancak dolaşımda kalırsa yaşar



İzleme tek başına bir savunma katmanı değildir: bir hatayı gören ama söylemeyen ekip üyesi, sistemin o katmanını hiç kurmamışla aynı sonucu üretir.

İzleme ve Müdahale

Ekip üyesinin en az konuşulan ama en kritik görevi

- Bir kişi işi yaparken diğerinin görevi izlemektir; izleme pasif bakmak değil, beklenenle olanı karşılaştırmaktır.
- İzleyen kişi sapmayı gördüğünde söylemekle yükümlüdür; söylemediği sürece izleme bir savunma katmanı değildir.
- İzleme görevinin tanımlı olması gerekir: kim neyi izliyor? Tanımsız izleme, kimsenin izlememesiyle sonuçlanır.
- Yüksek iş yükünde ilk düşen görev izlemedir; çünkü acil görünen işler her zaman önce yapılır.
- Bu yüzden izleme görevi çizelgeye ve brifinge yazılır; iyi niyete bırakılmaz.

AYRIM

Görmek ve söylemek

- Sapmayı gören ama söylemeyen kişi, sapmayı görmemiş sayılır.
- Savunma ancak söylendiğinde çalışır.

02

Resim Ne Zaman Ayrışır?

Ayrışma sessizce olur; bu yüzden belirtileri bilinmelidir.

Ayrışmanın Kaynakları

- Plan değişti ama değişiklik herkese söylenmedi; ekibin bir bölümü eski planla çalışmayı sürdürür.
- Biri yeni bilgi aldı ve paylaşmadı; genellikle "herkes duymuştur" varsayımıyla.
- Ekibe sonradan biri katıldı ve bilgilendirilmedi; en sık görülen ve en kolay önlenen durum budur.
- Aynı sözcük iki farklı şeyi anlatıyor; teyit edilmeyen terim, farklı resimler üretir.
- Yüksek iş yükü konuşmayı azalttı; sessizlik uyumun değil ayrışmanın işareti olabilir.

Ortak Resim Nasıl Ayrışır?

Ayrışma sessizdir; kimse farkında değildir

Yeni bilgi gelir

Telsizden, göstergeden ya da kabinden.

→

Yalnız birine ulaşır

Ötekiler o an başka işle meşguldür.

→

Paylaşılmaz

"Zaten biliyordur" varsayımı devreye girer.

→

İki ayrı resim

Aynı ekipte iki farklı durum anlayışı oluşur.

→

Çelişen davranış

Biri sürdürür, öteki iptal bekler; ikisi de şaşırır.

"Zaten biliyordur" bu zincirin en zararlı cümlesidir. Ara özet bunun için vardır: bilinmesi gereken şeyin bilinip bilinmediğini ölçer.

Ekip Belirtisi ve Anlamı

Belirti	Olası anlamı	Yapılacak
Konuşma azaldı	İş yükü doldu ya da resim dağıldı	Ara özet ver, durum sor
İki kişi farklı şey söylüyor	Resimler ayrıştı	Olguya dön, teyit et
Kimse soru sormuyor	Eşik yüksek ya da ilgi düştü	Açık soruyla söz ver
Aynı işi iki kişi yapıyor	Rol dağılımı belirsiz	Görevi yeniden söyle
Bir iş kimsede değil	Devir atlandı	Sorumluyu adla ata
Herkes aynı yere bakıyor	Ekip kilitlendi	Birini büyük resme yönlendir

Çapraz Kontrolün Şartı

İki göz, ancak bağımsızsa iki gözdür

BAĞIMSIZLIK

Ayrı kaynaktan

İkinci kişi aynı ekrana bakıp aynı varsayımı paylaşıyorsa kontrol tekrar değil, yankıdır.

ZAMANLAMA

Sonuç görülmeden

Kontrol, işlem yapıldıktan sonra değil, etkisini doğurmadan önce yapılır.

BEKLENTİSİZLİK

Doğru varsayılmadan

Kontrol eden kişi "nasılsa doğrudur" diye bakarsa beklenti önyargısı ikinci gözü de kapatır.

Çapraz Kontrolün Dört Şartı

Dördü birden yoksa çapraz kontrol kâğıt üzerinde kalır

Bilgi

Kontrol eden kişi neye bakacağını ve doğrusunun ne olduğunu bilir.

Erişim

Göstergeyi, ekranı ya da işi fiilen görebilir.

Çapraz kontrol

Bir kişinin işini başkasının görmesi

Zaman

Kendi işi, bakmasına olanak bırakacak kadar seyrektir.

Kabul

Söylediğinde dinleneceğini bilir.

Kurumlar çoğu zaman yalnızca birinciyi eğitir. Diğer üçü kadro, yerleşim ve kültür kararlarıyla belirlenir — yani eğitimle değil, yönetimle.

03

Onarmak

Ayrışmayı önlemek zordur; erken fark etmek ve onarmak öğretilebilir.

Ortak Resmi Geri Kurmak

1

Durdur

Güvenli duruma geç ve gerekiyorsa işi yavaşlat. Ayrışmış resimle hızlı gitmek en riskli seçenektir.

2

Sesli özet

Bir kişi durumu baştan özetler: neredeyiz, ne yapıyoruz, sırada ne var.

3

Farkı ara

Diğerleri katılmadıkları noktayı söyler. Aranan şey onay değil, farktır.

4

Yeniden ata

Roller ve bir sonraki adım açıkça yeniden söylenir; ardından devam edilir.

Bu dört adım otuz saniye sürer ve neredeyse hiçbir zaman kaybettirmez. Ayrışmış bir resimle devam etmenin maliyeti ise ölçülemez.

Resmi Geri Kurmak

Ayrışma fark edildiğinde yapılacak dört şey

Durdur

Yeni işlem başlatma; eldeki durumu sabitle.

Özetle

"Şu an neredeyiz" diye kısa ve yüksek sesle.

Farkı bul

Kim neyi farklı biliyor? Fark ortaya çıkarılır.

Yeniden kur

Ortak resim tazelenir ve iş yeniden başlar.

Ara özet on beş saniye sürer ve neredeyse her zaman bu on beş saniyeyi geri kazandırır. Baskı altında en zor şey, durup özetlemeye karar vermektir.

Ara Özetin Gücü

- Ara özet, ekibin en ucuz ve en az kullanılan aracıdır: on saniye sürer, resmin tamamını sınar.
- Özeti veren kişi kendi resmini de sınamış olur; sesli anlatmak eksikleri ortaya çıkarır.
- En gerekli olduğu anlar bellidir: plan değiştiğinde, ekibe biri katıldığında, uzun sessizlikten sonra.
- Özet kısa olmalıdır; uzun özet dinlenmez ve bir sonraki sefere yapılmaz.
- Yanıt beklenmelidir: özetten sonra gelen sessizlik, özetin alınmadığı anlamına da gelebilir.

Sessiz Ekip, Konuşan Ekip

SESSİZ EKİP

Nasıl görünür

- Az konuşur, verimli sanılır.
- Herkes kendi işine bakar.
- Sapma geç fark edilir.
- Ayrışma görünmez.
- Kriz anında dağılır.

KONUŞAN EKİP

Nasıl görünür

- Düzenli ara özet verir.
- Niyetini sesli söyler.
- Sapmayı erken yakalar.
- Fark hemen ortaya çıkar.
- Kriz anında rolünü bilir.

Yönetim Kaldıracı

- İzleme görevini yazılı hâle getirin: hangi aşamada kim neyi izliyor? Tanımsız izleme yapılmaz.
- Ara özeti bir yordam adımı yapın ve tetikleyicilerini belirleyin: plan değişikliği, ekip değişikliği, uzun sessizlik.
- Çapraz kontrolün bağımsızlığını koruyun; iki kişinin aynı ekrandan bakması bir kontrol değildir.
- "Şimdi ne yapıyoruz" sorusunu denetim ve hat gözlemlerinde kullanın; ayrışmayı en hızlı gösteren sorudur.
- Ekibe sonradan katılan kişinin bilgilendirilmesini zorunlu bir adım yapın.

Uygulama

Farkındalık çalışması

SINIF İÇİ ÇALIŞMA

Ayrışma anını bulmak

- Size bir olayın zaman çizelgesi ve ekip konuşmalarından bölümler verilecek.
- Her anahtar anda ekip üyelerinin resmini ayrı ayrı yazın.
- Resimlerin ilk kez ayrıştığı anı işaretleyin ve nedenini belirleyin.
- O anda hangi araç kullanılsaydı ayrışma yakalanırdı? Cümlesini yazın.
- Dört adımlı onarma sırasını o ana uygulayın ve sonucu tartışın.

DEĞERLENDİRME ÖLÇÜTÜ

- Resimler ayrı yazıldı mı?
- İlk ayrışma bulundu mu?
- Araç somut mu?
- Cümle yazıldı mı?

Sapmayı gören ama söylemeyen kişi, sapmayı görmemiş sayılır.

İzleme bir savunma katmanıdır; ancak gördüğünü söylediğinde katman olarak çalışır.

Özet

- Paylaşılan farkındalık, ekip üyelerinin durum, plan ve roller hakkında aynı resme sahip olmasıdır.
- Ortak resim brifing, sesli anlatım, ara özet ve açık soruyla kurulur ve sürdürülür.
- İzleme ve müdahale ekip üyesinin asıl görevidir ve yüksek iş yükünde ilk düşen görevdir.
- Ayrışma sessizce olur; belirtileri konuşmanın azalması, çelişki, belirsiz rol ve ortak kilitlenmedir.
- Onarma sırası dört adımdır ve otuz saniye sürer: durdur, sesli özetle, farkı ara, yeniden ata.

SONRAKİ BÖLÜM

Ekipte Karar Verme

Gelecek hafta için: bir ekip kararının kötü çıktığı bir örnek düşünün; karar mı süreç mi kötüydü?