T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
DENİZCİLİK İŞLETMELERİ YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
DENİZCİLİK İŞLETMELERİ YÖNETİMİ PROGRAMI
DOKTORA TEZİ

TAKIM LİDERLİĞİNİN MESLEKİ KÜLTÜR YÖNÜNDEN İNCELENMESİ: GEMİ KAPTANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Oğuz ATİK

Danışman
Doç. Dr. Ender ASYALI

İZMİR - 2013

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
DENİZCİLİK İŞLETMELERİ YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
DENİZCİLİK İŞLETMELERİ YÖNETİMİ PROGRAMI
DOKTORA TEZİ

TAKIM LİDERLİĞİNİN MESLEKİ KÜLTÜR YÖNÜNDEN İNCELENMESİ: GEMİ KAPTANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Oğuz ATİK

Danışman
Doç. Dr. Ender ASYALI

İZMİR - 2013

DOKTORA
TEZ ONAY SAYFASI

2007800448

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi

Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü

Adı ve Soyadı : Oğuz ATİK

Tez Başlığı : Takım Liderliğinin Mesleki Kültür Yönünden İncelenmesi: Gemi Kaptanları Üzerine Bir Araştırma

Savunma Tarihi : 11.12.2013

Danışmanı : Doç.Dr.Ender ASYALI

JÜRİ ÜYELERİ

Ünvanı, Adı, Soyadı	Üniversitesi	İmza
Doç.Dr.Ender ASYALI	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	.....
Doç.Dr.Mustafa KALKAN	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	.....
Doç.Dr.Sevilay UZUNALLI	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	.....
Yrd.Doç.Dr.Serdar AYAN	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	.....
Prof.Dr.Meltem ONAY	CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ	.....

Oybirliği (✓)
Oy Çokluğu ( )

Oğuz ATİK tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "**Takım Liderliğinin Mesleki Kültür Yönünden İncelenmesi: Gemi Kaptanları Üzerine Bir Araştırma**"başlıklı tezi kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Utku UTKULU
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum "Takım Liderliğinin Mesleki Kültür Yönünden İncelenmesi: Gemi Kaptanları Üzerine Bir Araştırma" adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

..../..../.....

Oğuz ATİK

ÖZET

Doktora Tezi

Takım Liderliğinin Mesleki Kültür Yönünden İncelenmesi:
Gemi Kaptanları Üzerine Bir Araştırma

Oğuz ATİK

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı
Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Programı

Deniz kazalarında insan faktörü, denizcilikle ilgili araştırmalara sıkça konu olmaktadır. Bu araştırmada, gemilerde tüm faaliyetlere liderlik eden, gemide çalışanların menfaatlerinin, taşınan yükün, geminin ve gemiye ait tüm malların idame ettirilmesinin ve korunmasının sağlanmasında tüm yasal sorumluluk ve yetkiye sahip olan gemi kaptanlarının liderlik özellikleri mesleki kültür yönünden araştırılmıştır.

Araştırmada anket, görüşme, odak grup çalışması ve gözlem teknikleri olmak üzere nicel ve nitel yöntemler birlikte kullanılarak çeşitleme yapılmıştır.

Gemi kaptanlarının mesleki kültür özelliklerinde, güç mesafesi kültür boyutunun öne çıkması dikkat çekmektedir. Bulgular, gemi yönetiminin hiyerarşik bir yapıya sahip olduğunu göstermiştir.

Araştırmada, gemi kaptanlarının karizmatik, takım ve insan odaklı liderlik türlerine özgü bazı kültürel özelliklere sahip olmalarıyla beraber, otokratik ve babacan otoriter liderlik şekillerine özgü özellikleri de barındırdığı ortaya çıkmıştır.

Bu araştırmada, mesleki kültür kavramının, gemi kaptanlarının mesleki kültür özelliklerinin ve mesleki kültür yönünden liderliğin incelenmesi, bu konulardaki literatür boşluğunun giderilmesine katkıda bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Gemi Kaptanı, Kültür, Mesleki Kültür, Takım, Liderlik, Takım Liderliği

ABSTRACT

Doctoral Thesis

Doctor of Philosophy (PhD)

Team Leadership and Professional Culture: A Research on Ship Masters

Oğuz ATİK

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Maritime Business Administration

Maritime Business Administration program

Human factor in marine accidents has been a common research topic in maritime studies. In this study, leadership of the ship masters, who lead all activities onboard maritime ships on operational and managerial levels, carry all legal responsibility and authority for benefits of the crew, protection and sustainment of the cargo, the ship and all its commodity, is being researched from professional culture aspect.

In this study, a triangulation was applied using in-depth interviews, a focus group discussion, observations and a survey as qualitative and quantitative methods.

The power distance was found to be the prominent core cultural dimension in professional culture of ship masters. The findings show that the ship management has a very hierarchical structure.

The study shows that besides having some characteristics of charismatic, team oriented and human oriented leadership styles, the ship masters carry characteristics of autocratic and paternalistic leadership styles as well as.

This study contributes to the literature as it deals with concept of professional culture, profession of ship master and team leadership on professional culture aspect.

Keywords: Ship Master, Culture, Professional Culture, Team, Leadership, Team Leadership.

TAKIM LİDERLİĞİNİN MESLEKİ KÜLTÜR YÖNÜNDEN İNCELENMESİ: GEMİ KAPTANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI ii

YEMİN METNİ iii

ÖZET iv

ABSTRACT v

İÇİNDEKİLER vi

KISALTMALAR xi

TABLOLAR LİSTESİ xii

ŞEKİLLER LİSTESİ xiv

EKLER LİSTESİ xv

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM
GEMİ KAPTANI

1.1. GEMİ KAPTANI TANIMI 5

1.2. GEMİ KAPTANININ GÖREV, YETKİ VE SORUMLULUKLARI 7

1.3. BİRİNCİ ZABİT, VARDİYA ZABİTİ VE DİĞER GEMİ PERSONELİ 15

1.4. GEMİ ÜZERİNDE YÜRÜTÜLEN FAALİYETLER 18

İKİNCİ BÖLÜM
GEMİ KAPTANI MESLEKİ KÜLTÜRÜ

2.1. MESLEKİ KÜLTÜR TERİMİNİN BİLEŞENLERİ 20

2.1.1. Meslek 20

2.1.2. Kültür 25

2.1.2.1.Ulusal Kültür 26

2.1.2.2. Örgüt Kültürü 30

2.1.2.2.1. Varsayımlar 32

2.1.2.2.2. Değerler ve İnançlar 33

2.1.2.2.3. Artifaktlar 34

2.2. MESLEKİ KÜLTÜR KAVRAMI 34

2.3. MESLEKİ KÜLTÜR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KARŞILAŞTIRILMASI 37

2.4. GEMİ KAPTANI MESLEKİ KÜLTÜRÜ 39

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
GEMİ KAPTANININ TAKIM LİDERLİĞİ ROLÜ

3.1. TAKIM VE TAKIM ÇALIŞMASI 40

3.1.1. Takım Türleri 43

3.2. LİDERLİK 45

3.2.1. Liderlik Teorileri 46

3.2.1.1. Özellikler Teorisi 46

3.2.1.2. Davranışsal Liderlik Teorileri 48

3.2.1.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları 48

3.2.1.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları 49

3.2.1.2.3. Mc Gregor'un X ve Y Teorileri 50

3.2.1.2.4. Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı 51

3.2.1.2.5. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi Modeli 52

3.2.1.2.6. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Kuramı 53

3.2.1.3. Koşul Bağımlı /Durumsal Liderlik Teorileri 54

3.2.1.3.1. Fred Fieldler'in Etkin Liderlik Modeli 55

3.2.1.3.2. Vromm-Yetton Yaklaşımı 56

3.2.1.3.3. House ve Evans'ın Yol-Amaç Modeli 57

3.2.1.3.4. Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Teorisi 58

3.2.1.3.5. William J. Reddin' in Üç Boyutlu Yönetim Tipi 60

3.2.2. Lider-Üye Etkileşim Teorisi 60

3.2.3. Araştırmayla İlgili Öne Çıkan Liderlik Şekilleri 62

3.3. TAKIM LİDERLİĞİ 66

3.4. GEMİ KAPTANININ TAKIM LİDERLİĞİ ROLÜ 68

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE MODELİ 71

4.2. ARAŞTIRMANIN KATKILARI 73

4.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI 73

4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ 74

4.4.1. Nicel Araştırma Süreci 76

4.4.1.1. Nicel Veri Toplama Aracının Oluşturulma Süreci 76

4.4.1.2. Ana kütle ve Örneklem 80

4.4.1.2.1. Örneklem Seçimi 80

4.4.1.2.2. Örneklem Hacmi 81

4.4.1.3. Nicel Araştırmanın Analizi 82

4.4.1.3.1. Mesleki Kültür Boyutları Açısından Kaptan Profil Değişkenleri Arasındaki Farklılıklara Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) 83
4.4.1.3.2. Tanımlayıcı Analizler 86
4.4.1.3.3. Kaptanlık Mesleğini Diğer Mesleklerden Ayıran Özellikleri Belirlemeye Yönelik Açık Uçlu Anket Sorusu 87
4.4.2. Nitel Araştırma Süreci 91
4.4.2.1. Nitel Araştırmada Örneklemin Belirlenmesi 93
4.4.2.2. Görüşmeler 95
4.4.2.2.1.Görüşmeler Sırasında İzlenen Yöntem 95
4.4.2.3. Gözlem Yöntemi 96
4.4.2.3.1.Gözlemin Yapılması Sırasında İzlenen Yöntem 97
4.4.2.4. Odak Grup Çalışması 98
4.4.2.4.1. Odak Grup Çalışmasının Yapılmasında İzlenen Yöntem 99
4.4.2.5. Nitel Verilerin Analizi 99
4.4.2.5.1. Nvivo Nitel Araştırma Yöntemleri Analizleri Yazılımı 100

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR

5.1. GEMİ KAPTANLARININ MESLEKİ KÜLTÜR ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR 102
5.1.1. Güç Mesafesi Mesleki Kültür Boyutunun İncelenmesi 103
5.1.2. İnsani Yaklaşım Mesleki Kültür Boyutunun İncelenmesi 114
5.1.3. Toplumsal Toplulukçuluk Mesleki Kültür Boyutunun İncelenmesi 121
5.1.4. Performansa Yönelik Olma Mesleki Kültür Boyutunun İncelenmesi 127

5.1.5. Belirsizlikten Kaçınma Mesleki Kültür Boyutunun İncelenmesi 135
5.1.6. Geleceğe Yönelik Olma Mesleki Kültür Boyutunun İncelenmesi 140
5.1.7. Grup İçi Toplulukçuluk Mesleki Kültür Boyutunun İncelenmesi 146
5.1.8. Girişkenlik Mesleki Kültür Boyutunun İncelenmesi 150
5.1.9. Cinsiyetler Arası Eşitlik Mesleki Kültür Boyutunun İncelenmesi 156

5.2. MESLEKİ KÜLTÜR YÖNÜNDEN GEMİ KAPTANLARININ LİDERLİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR 160

SONUÇ 166
KAYNAKÇA 173
EKLER

KISALTMALAR

bkz.	Bakınız
Marpol	Marine Pollution – Deniz Kirliliği
IMO	International Maritime Organization – Uluslararası Denizcilik Örgütü
ISM	International Safety Management - Uluslararası Emniyet Yönetimi
s.	Sayfa No
ss.	Sayfadan Sayfaya
STCW	Standards of Training, Certification and Watchkeeping - Eğitim, Belgelendirme ve Vardiya Standartları Uluslararası Sözleşmesi

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Meslek, Uğraş ve zanaat arasındaki temel Farklar s. 22

Tablo 2: GLOBE kültür boyutları s. 29

Tablo 3: Takım ve Grup Arasındaki Farklar s. 42

Tablo 4: Özellikler Teorisine Göre Liderlik Özellikleri s. 47

Tablo 5: Kültür boyutlarına göre liderlik şekilleri s. 66

Tablo 6: Araştırma soruları s. 71

Tablo 7: Nicel ve Nitel Araştırma Yöntemlerinin Karşılaştırılması s. 75

Tablo 8: Ön Uygulama Kültür Boyutları Güvenilirlik Analizi s. 79

Tablo 9: Örneklem Gurubunun Gemi Kaptan Profili Değişkenlerine Göre Dağılımı s. 82

Tablo 10: Kültür Boyutları Güvenilirlik Analizi s. 83

Tablo 11: Mesleki Kültür Boyutları Açısından Kaptan Profil Değişkenleri Arasındaki Farklılıklara Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Bulgularının Özeti s. 84

Tablo 12: Mesleki Kültür Boyutları Tanımlayıcı (Descriptive) Analizleri. s. 86

Tablo 13: Mesleki Kültür Boyutları Tek Örneklem (One Sample) T-Test Analizleri s. 87

Tablo 14: Ankette Yer Alan Açık Uçlu Soruya Verilen Cevaplar. (Soru: "Sizce bu mesleği diğerlerinden ayıran özellikler nelerdir?") s. 88

Tablo 15: Görüşme Yapılan Gemi Kaptanlarının Profil Özellikleri s. 93

Tablo 16: Odak Grup Çalışması Örneklem Özellikleri s. 94

Tablo 17: Nvivo Nitel Veri Analizi Yazılımı Kodlama İstatistikleri; Mesleki Kültür Boyutları s. 102

Tablo 18: Nvivo Nitel Veri Analizi Yazılımı Kodlama İstatistikleri; Güç Mesafesi Mesleki Kültür Boyutu s. 105

Tablo 19: Nvivo Nitel Veri Analizi Yazılımı Kodlama İstatistikleri; İnsani Yaklaşım Mesleki Kültür Boyutu s. 115

Tablo 20: Nvivo Nitel Veri Analizi Yazılımı Kodlama İstatistikleri; Toplumsal Toplulukçuluk Mesleki Kültür Boyutu s. 122

Tablo 21: Nvivo Nitel Veri Analizi Yazılımı Kodlama İstatistikleri; Performansa Yönelik Olma Mesleki Kültür Boyutu s. 129

Tablo 22: Nvivo Nitel Veri Analizi Yazılımı Kodlama İstatistikleri; Belirsizlikten Kaçınma Mesleki Kültür Boyutu s. 136

Tablo 23: Nvivo Nitel Veri Analizi Yazılımı Kodlama İstatistikleri; Geleceğe Yönelik Olma Mesleki Kültür Boyutu s. 141
Tablo 24: Nvivo Nitel Veri Analizi Yazılımı Kodlama İstatistikleri; Grup İçi Toplulukçuluk Mesleki Kültür Boyutu s. 147
Tablo 25: Nvivo Nitel Veri Analizi Yazılımı Kodlama İstatistikleri; Girişkenlik Mesleki Kültür Boyutu s. 151
Tablo 26: Nvivo Nitel Veri Analizi Yazılımı Kodlama İstatistikleri; Cinsiyetler Arası Eşitlik Mesleki Kültür Boyutu s. 157

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Gemi Kaptanının Hiyerarşik ve Bağlılık İlişkisi s. 6
Şekil 2: Gemi Kaptanının İşbirliği İçinde Olduğu Taraflar s. 6
Şekil 3: Mesleki Kültür Seviyeleri ve Aralarındaki İlişki s. 37
Şekil 4: Örgüt Kültürü (Schein) ile Mesleki Kültür (Trice) Seviyelerinin Birlikte Gösterimi s. 38
Şekil 5: Takım Türleri s. 44
Şekil 6: Blake ve Mouton'un Yönetim Şekilleri Izgarası s. 52
Şekil 7: Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu s. 53
Şekil 8: Liderlik Davranışlarını Şekillendiren Durumsal Değişkenler s. 54
Şekil 9: Yol-Amaç Kuramı s. 58
Şekil 10: Lider Üye Etkileşiminin Aşamaları s. 61
Şekil 11: Lider Performans Fonksiyonları ve Takım Etkinliğine Etkisi s. 67
Şekil 12: Araştırma Modeli s. 72
Şekil 13: Nicel Araştırma Yönteminin Uygulanmasında İzlenen Yol s. 78
Şekil 14: Gemi Kaptanlığı Mesleki Kültür Yapısına İlişkin Nicel Sonuçlar s. 103
Şekil 15: Gemi kaptanlığı Mesleki Kültür Yapısına İlişkin Nicel Sonuçlar s. 162

EK LİSTESİ

EK 1: Nvivo Nitel Veri Analizi Yazılımı Kullanılarak Gerçekleştirilen Veri Kodlamaları ek s.1

GİRİŞ

Günümüzde, bir yandan denizlerdeki gemi trafiğindeki hızlı artış ve liman operasyonlarının hızlanması, diğer yandan gemi boyutlarının büyümesi ve ters orantılı olarak gemi personel sayısının giderek azalması, deniz kazalarında insan faktörünü öne çıkarmaktadır. Uluslararası Denizcilik Örgütü (2013) verilerine göre, gemi ilişkili kazalarda insan faktörünün yüzde 80 - 85 arasında olması, gemi yönetimini önemli bir araştırma konusu haline getirmektedir. Gemilerdeki faaliyetlerin büyük çoğunluğu takımlar halinde yürütülmektedir. Gemi yönetiminde geleneksel yöntemlerden, takım yönetimi, takım çalışması, gemilerde kaynak yönetimi gibi daha modern yönetim kavramlarına doğru bir eğilim söz konusudur. Bu nedenle, bu değişim ve geçiş sürecinde, son derece baskın bir mesleki kültüre sahip olan gemi kaptanlığı mesleğinin yönetim stratejileri açısından incelenmesi önem taşımaktadır.

Gemilerde yasal olarak en üst yönetim seviyesinde bulunan gemiadamı olan gemi kaptanı, gemide operasyonel ve yönetimsel boyutlarda tüm faaliyetlere liderlik eden kişidir. Gemide çalışanların menfaatlerinin, taşınan yükün, geminin ve gemiye ait tüm malların idame ettirilmesinin ve korunmasının sağlanmasında tüm sorumluluk, yetki ve haklar yasal olarak gemi kaptanına verilmiştir. Gemi kaptanı denizcilik kuralları, uluslararası ve ulusal kanunlar çerçevesinde gemide disiplin ve düzeni sağlayan otoritedir. Tüm bu sebeplerden dolayı gemi kaptanının liderlik yönünün araştırılması, gemi emniyetine doğrudan etki etmesi nedeniyle önemlidir. Gemilerde takım çalışmasının etkinliği için gemi kaptanının mesleki kültürünün yansıttığı liderlik özelliklerini anlamak önemlidir.

Yönetim ve organizasyon alanında kültür üzerine çok sayıda çalışma yapılmıştır. Kültürün çalışanlar üzerindeki etkisi uzun yıllardan beri bilim dünyasının ilgi alanı olmuştur. Kültür kavramının özellikle iki yönü çalışmalarda sıkça yer almaya devam etmektedir. Bunların birisi ulusal kültür, diğeri ise örgütsel kültürdür. Ancak mesleki kültür üzerine yapılan çalışmaların sayısı oldukça sınırlıdır. Sargut (2010: 19-22), kültürel farklılaşmaların örgütleri ve yönetimleri etkilemekte olduğunu belirtmektedir. Farklı mesleki kültürlerde de bu farklılaşma, o meslek

çalışanlarına yönelik örgüt yapısı ve yönetim stratejilerinde farklılaşmayı gerekli kılabilecektir.

Bu araştırmanın amacı, gemi kaptanlarının mesleki kültür ve liderlik özelliklerini ortaya çıkarmaktadır. Bu amaca ulaşabilmek için dört temel soruya yanıt alınmaya çalışılmıştır:

- Gemi kaptanları kendine özgü bir mesleki kültüre sahip midir?
- Gemi kaptanları nasıl bir mesleki kültür yapısına sahiptirler?
- Gemi kaptanlığı mesleki kültürünün oluşumundaki etkenler nelerdi?
- Mesleki kültür açısından gemi kaptanlarının liderlik özellikleri nelerdir?

Araştırmanın literatür incelemesinde, ilk olarak gemi kaptanı tanımlanmış, sonra sırasıyla mesleki kültür, liderlik ve gemi kaptanının takım liderliği rolüne yer verilmiştir. Uygulama aşamasında nicel ve nitel yöntemler birlikte kullanılarak çeşitleme (triangulation) yapılmıştır. Araştırmanın uygulaması iki aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada, anket çalışması yapılarak gemi kaptanlarının mesleki kültür özellikleri incelenmiştir. İkinci aşamada, gemi kaptanlarıyla yapılan görüşmeler, odak grup çalışması ve gemilerde yapılan gözlemlerle, gemi kaptanlarının mesleki kültürünün oluşumundaki etkenler araştırılmıştır. Bulgularda ayrıca, liderlik teorileri temel alınarak, gemi kaptanlarının liderlik şekilleri, araştırmada ortaya çıkarılan mesleki kültür özellikleri açısından değerlendirilmiştir. Sonuç bölümünde ise, bulgulardan yola çıkarak, gemi kaptanlarının mesleki kültürü, liderlik şekilleri ve gemide takım liderliği üzerine tartışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM
GEMİ KAPTANI

Gemi kaptanının mesleki kültür ve takım liderliği yönünden incelenmesi için öncelikle gemi kaptanının, gemideki rolünün, yetki ve sorumluluklarının, gemilerde yürütülen faaliyetlerin, yürütülen faaliyetlerde görev alan gemi kaptanı dışındaki diğer gemi adamlarının ve genel olarak kaptanlık mesleğinin iyi anlaşılması gerekmektedir.

Deniz kazalarının oranı her geçen gün gerilemekle beraber, sürekli yenilenen kural ve düzenlemelere ve teknolojik gelişmelere rağmen halen küçümsenemeyecek sayıda gemi kazası meydana gelmektedir. Kazalara karşı önlem olarak sürekli geliştirilen kurallar, gemi inşa mühendisliklerindeki gelişmeler, köprüüstü elektronik seyir sistemlerindeki yenilikler deniz kazalarında insan faktörünü iyice ön plana çıkarmaktadır. Bugün deniz kazalarında insan hatası oranı yüzde seksenleri bulmaktadır (Hetherington ve diğerleri; 2006:402). Uluslararası Denizcilik Örgütü (IMO), 2010 yılında gerçekleştirdiği Eğitim, Belgelendirme ve Vardiya Standartları Hakkında Uluslararası sözleşme (STCW) toplantısında, güverte zabitan sınıfı gemiadamları için takım yönetimi ve kaptanın takım liderliği konularının öncelikli olarak ele alındığı Köprüüstü Kaynak Yönetimi (Bridge Resource Management - BRM) eğitimi ve sertifikalandırmasını zorunlu eğitimler arasına almıştır (IMO, 2010).

Uluslararası Denizcilik Örgütü gibi denizcilik sektörünün ihtiyaçlarına cevap vermek üzere kurulmuş olan örgüt ve kuruluşların temelleri bin yedi yüzlü yılların ortalarına dayanmaktadır. Bunların ilki, gemi kiracılarının kiralayacakları ve gemi sahiplerinin teminat verecekleri geminin durumuyla ilgili bilgi sahibi olmaları ihtiyacıyla ortaya çıkmış olan "Lloyd's" kuruluşu olmuştur. Lloyd's gemileri sınıflandırmanın (classification) yanında teknik durum ve yeterliklerini belirleme görevini de yerine getirmek üzere kurulmuştur. Denizcilik tarihindeki bu gelişmeler, denizcilik çevrelerinin dikkatinin gemilerin teknik tarafına yönelmesine, Türkçeye geçmiş haliyle "Klas Kuruluşları"nın da (Classification Society) bu kapsamda denetçi rolü üstlenmelerine sebep olmuştur. Bu sistem halen günümüzde de aynı şekilde devam etmektedir. Ayrıca, bir geminin hurdaya ayrılana kadar taşıması

gereken, temel olarak yük taşımak ve deniz seferine çıkmak için geminin uygunluğunu belgeleyen "denize elverişlilik belgesi" ve diğer birçok belge bu kuruluşlar tarafından düzenlenmektedir (Goulielmos ve Gatzoli, 2012:56).

Tarihte uzun bir dönem emniyetli seyir için gemilerin teknik durumunun iyi olması yeterli görülmüştür. İnsan etkisi denizcilik tarihinde modern denizciliğin başlangıcı olarak görülen 1875 yılına kadar göz ardı edilmiştir. Emniyetli seferin insan makine ilişkisi/etkileşimi olarak tanımlanması ve iki tarafın da güvenilirliğinin öneminin kabul edilmesi bu dönemde başlamıştır (Goulielmos ve Tzannatos, 1997:107-117).

İnsan faktörü üzerine yoğunlaşan Uluslararası Denizcilik Örgütü'nün 1998 yılında oluşturduğu Emniyetli Yönetim Sistemi önemli bir gelişme olarak kabul edilse de, klâs kuruluşları, bayrak devleti yönetim ve kontrolleri, gemi sahipleri, vb çevrelerin çabalarına rağmen deniz kazaları yaşanmaya devam etmektedir.

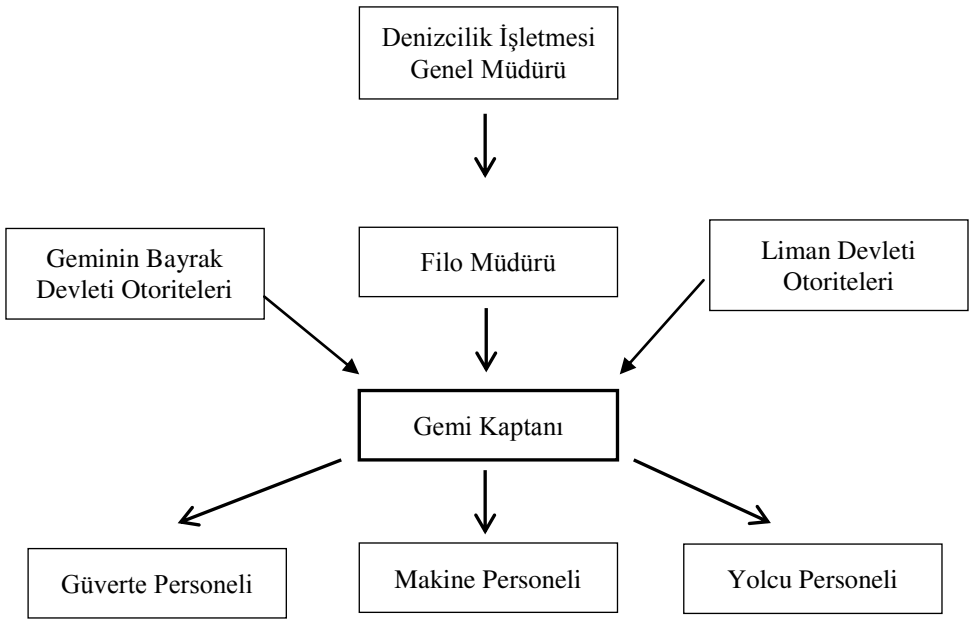
Goulielmeos (2002:375-391), İngiltere Denizcilik ve Sahil Güvenlik Birimi (UK Maritime and Coastguard Agency) tarafından da onaylanan çalışmasında, bir denizcilik işletmesinin tepe yönetimiyle fabrikasının (gemi) ayrı yerlerde bulunduğuna dikkati çekmektedir. Etkin iletişimin kalbi olduğu "uzaktan yönetim", kontrol fonksiyonunun yönetiminin en önemli seviyesi olduğu gemi işletmeciliğinde, yüksek iletişim maliyetlerinin yanında düşük etkinliğe sahip bir yönetim şeklidir. Bu bakış açısıyla, burada gemi kaptanının rolü, tek yönetici ve karayla tek bağlantı olmasından dolayı çok önemlidir. Gemi kaptanı, işletme sahipleri adına yönetimde kontrol fonksiyonunu yerine getiren tek kişidir. Gemi sahibiyse kaptanın aksine kara biriminde ofiste çalışır ve buradan iletişim yollarını kullanarak gemiyi yönetir, gemi kaptanını yönlendirir. Burada, iletişimin ne derecede etkili olduğu ve özellikle kriz ve tehlike durumlarında ne kadar iş göreceği önemli sorunlardır (Goulielmos ve Gatzoli, 2012: 57).

Emniyetli seferin birincil ve temel hedef olduğu gemi yönetiminde insan unsuru ve kaptanın fonksiyonu son yıllarda deniz kazalarıyla ilgili araştırmaların ilgi odağı olmuştur.

1.1. GEMİ KAPTANI TANIMI

Deniz İş Kanunu'na göre, bir hizmet akdine dayanarak gemide çalışan kaptan, zabit ve tayfalarla diğer kimselere gemi adamı denilmektedir (Süzek, 2010:122-123). Türk Ticaret Kanunu Madde 934-(1)'de gemiadamı; "kaptan, gemi zabitleri, tayfalar ve gemide çalıştırılan diğer kişiler" olarak tanımlanmaktadır. Gemi kaptanı, bir gemide yasal olarak en üst yönetim seviyesinde bulunan gemiadamıdır (Toremar, 2000:17). Gemi kaptanı gemide operasyonel ve yönetimsel boyutlarda tüm faaliyetlere liderlik eden kişidir. Gemide çalışanların menfaatlerinin, taşınan yükün, geminin ve gemiye ait tüm malların idame ettirilmesinin ve korunmasının sağlanmasında tüm sorumluluk, yetki ve haklar yasal olarak gemi kaptanına verilmiştir (Iordanoaia, 2009: 134). Gemi kaptanı, Türk Ticaret Kanunu'nun 1061. Maddesinde gemisini menfaat sağlamak amacıyla suda kullanan gemi maliki olarak tanımlanan donatan (T. C. Resmi Gazete, 14.02.2011 tarih 27846 sayılı) ve gemi işletmeleriyle gemi arasındaki tek bağlantıdır. İşletme tüm konularda kaptanla iletişime geçer ve sadece teknik konularda gemi başmühendisiyle yine kaptan aracılığıyla bağlantı kurar (Goulielmos ve Gatzoli, 2012: 57). Gemi kaptanı denizcilik kuralları, uluslararası ve ulusal kanunlar çerçevesinde gemide disiplin ve düzeni sağlayan otoritedir (Iordanoaia, 2009:133). Kara ofisine tüm gemi personeliyle ilgili değerlendirme formlarını gemi kaptanı gönderir (Goulielmos ve Gatzoli, 2012:57). Gemi kaptanı bağlı olduğu denizcilik işletmesinin üst yönetimiyle, geminin bağlı olduğu bayrak devletinin ve geminin uğrak limanlarının bayrak devletlerinin otoriteleriyle muhatap kişidir. Ayrıca gemi kaptanı tüm gemi personeli ve gemide bulunan diğer kişilerle hiyerarşik ilişki içerisindedir. Şekil 1'de gemi kaptanının taraflarla ilişkisi gösterilmektedir (Iordanoaia, 2009:134).

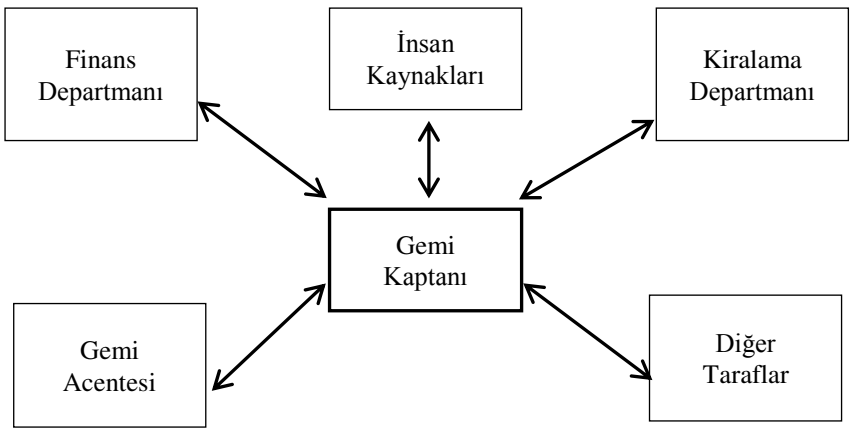
Şekil 1: Gemi Kaptanının Hiyerarşik ve Bağlılık İlişkisi.



Kaynak: Iordanoaia, 2009: 134.

Gemi kaptanı gemi sahipleri, işletme personel departmanı, finans departmanı, limanlardaki gemi acenteleri ve diğer üçüncü partilerle de ilişki içerisindedir. Gemi kaptanı arama kurtarma, deniz çevresinin korunması, gemi emniyeti, vb. amaçlar için örgütlenmiş ulusal veya uluslararası taraflarla ilişki içerisinde çalışır (Şekil 2).

Şekil 2: Gemi Kaptanının İşbirliği İçinde Olduğu Taraflar.



Kaynak: Iordanoaia, 2009: 135.

1.2. GEMİ KAPTANININ GÖREV, YETKİ VE SORUMLULUKLARI

Türk Ticaret Kanunu'nun 1088-1118. Maddelerinde belirtilen kaptanın görev, yetki ve sorumlulukları aşağıda özetlenmektedir (T. C. Resmi Gazete, 14.02.2011 tarih 27846 sayılı);

1. Kaptan, bütün işlerinde, özellikle ifası kendisine düşen sözleşmelerin yerine getirilmesinde tedbirli bir kaptan gibi hareket etmek zorundadır.
2. Kaptan, kusuruyla yol açtığı zararlardan, özellikle bu Kısım ile diğer Kısımlarda belirtilen görevlerini yapmamasından doğacak zararlardan dolayı, yolcular da dâhil, gemi ve eşyayla ilgili herkese karşı sorumludur.
3. Donatanın emrine uyması kaptanı sorumluluktan kurtarmaz.
4. Durumu bilerek kaptana emir vermiş olan donatan da sorumludur.
5. Kaptanın, Türkiye Cumhuriyetinin taraf olduğu sorumluluğun sınırlandırılmasına ilişkin milletlerarası sözleşmelerden doğan sorumluluğunu sınırlandırma hakkı saklıdır.
6. Kaptan, yola çıkmadan önce geminin denize ve yola elverişli olmasına ve gemiye, gemi adamlarına ve yüke ait belgelerin gemide bulunmasına dikkat etmek zorundadır.
7. Kaptan, yükleme ve boşaltma araçlarının kullanılma amaçlarına uygun durumda olmasına ve istifin, özel istifçiler tarafından yapılsa bile, denizcilikte geçerli olan kurallara uygun bir şekilde gerçekleştirilmesine dikkat etmek zorundadır.
8. Kaptan, denizcilikte geçerli olan kurallar uyarınca; geminin aşırı derecede yüklenmemesine, gerekli safranın gemide bulunmasına ve geminin ambarlarının taşınacak olan eşyayı kabule ve korumaya elverişli bir şekilde donatılmış olmasına dikkat etmek zorundadır.
9. Kaptan, yabancı bir ülkede bulunduğu sırada o ülke devletinin mevzuatına, özellikle kolluk, vergi ve gümrük kurallarına uymamasından doğan zararları tazmin ile yükümlüdür.
10. Kaptan, gemisine harp kaçağı niteliğine sahip olduğunu bildiği veya bilmesi gereken eşyayı yüklemesi sebebiyle ortaya çıkan zararı da tazmin ile yükümlüdür.

11. Kaptan, gemi kalkmaya hazır olunca, elverişli ilk fırsatta yola çıkmak zorundadır.
12. Kaptan, hastalık veya diğer bir sebepten dolayı gemiyi yönetemeyecek durumda olsa bile, geminin kalkmasını veya yolculuğun devamını, uygun görülemeyecek bir şekilde geciktiremez. Böyle bir durumda kaptan, durumun gereklerine göre donatandan talimat alması mümkünse, vakit geçirmeden ona engelleri bildirip talimat gelinceye kadar gereken önlemleri almak; aksi takdirde yerine başka bir kişiyi kaptan olarak bırakmak zorundadır. Kaptan, seçiminde kusurlu olmadıkça, kendisine vekâlet eden kaptanın fiillerinden dolayı sorumlu tutulamaz.
13. Yükleme başladıktan boşaltma bitinceye kadar zorunlu bir sebep bulunmadıkça kaptan, ikinci kaptanla birlikte aynı zamanda gemiden ayrılamaz. Kaptan ayrılmak zorunda kalırsa, ayrılmadan önce zabitler veya tayfalar arasından uygun birisini yerine vekil bırakmakla yükümlüdür.
14. Bu hüküm, geminin güvenli olmayan bir limanda veya demirleme yerinde bulunduğu zamanda, yükleme başlamadan önce ve boşaltma bittikten sonra da uygulanır.
15. Kaptan, yakın bir tehlikenin var olması hâlinde veya gemi denizde bulunduğu sırada, gemiden ayrılmasını haklı gösteren bir zorunluluk olmadıkça, gemide kalmakla yükümlüdür.
16. Kaptan, bir tehlikenin varlığı hâlinde, gemi zabitlerine danışmaya gerek görse bile, onların verdikleri kararla bağlı olmayıp alacağı önlemlerden daima kendisi sorumlu olur.

    a) Her gemide gemi jurnali denilen bir defter tutulur. Bu deftere her yolculukta eşya veya safranın yüklenmeye başlanması anından itibaren geçecek belli başlı olaylar yazılır. Gemi jurnali, kaptanın gözetimi altında, ikinci kaptan tarafından ve onun mazereti hâlinde bizzat kaptan veya kaptanın gözetimi altında olmak şartıyla ehil bir gemi adamı tarafından tutulur. Gemi jurnaline, engel bulunmadıkça, şu hususlar günü gününe yazılır: Meteorolojik veriler, özellikle hava ve rüzgâr durumu. Geminin izlediği rota ve aldığı yol. Geminin bulunduğu enlem ve boylam dairesi. Sintinelerdeki su yüksekliği. İskandil edilen su derinliği. Kılavuz alınması ve kılavuzun gemiye girdiği ve ayrıldığı saatler. Gemi adamları arasındaki değişiklikler. Gemi veya eşyanın uğradığı bütün

kazalar ve bunların ayrıntılı açıklaması. Gemide işlenen suçlar ve 25/4/2006 tarihli 5490 sayılı Nüfus Hizmetleri Kanunu hükümleri saklı kalmak üzere, gemideki doğum ve ölüm olayları.

17. Gemi jurnali kaptan ve ikinci kaptan tarafından imzalanır.

a) Kaptan, yolculuk sırasında gemiyi veya taşınan eşyayı ilgilendiren veya başkaca bir maddi zarar doğurması muhtemel olan bir kaza meydana geldiğinde, gemi zayi olsa bile, bir deniz raporu düzenlenmesini istemeye yetkili ve kendisinden istendiği takdirde buna zorunludur. Deniz raporunun düzenlenmesini donatan veya ilgisi olduğunu ispat eden herkes isteyebilir. Deniz raporunun, vakit kaybetmeksizin şu belirtilen yerlerden birinde düzenlenmesi istenebilir: Varma limanında ve eğer varma limanı birden çok ise, kazadan sonra varılan ilk limanda. Gemi tamir edildiği veya eşya boşaltıldığı takdirde barınma limanında. Yolculuk geminin batması yüzünden veya diğer bir sebepten varma limanına ulaşmadan biter ise, kaptanın veya ona vekâlet eden kişinin uğradığı ilk elverişli yerde.

18. Kaptan ölür veya deniz raporu düzenlettiremeyecek bir hâlde bulunursa, gemide kaptandan sonra en yüksek rütbeli zabit tespit yaptırmak zorundadır.

19. Denizde can ve mal koruma hakkındaki mevzuat hükümleri saklıdır.

20. Deniz raporu, Türkiye Cumhuriyeti sınırları içinde mahkemelerce düzenlenir. Diğer yerlerde, Türk Bayraklı gemiler için yerel mevzuat hükümleri saklı kalmak üzere Türk konsoloslukları, deniz raporu düzenler.

21. Yolculuğun önemli olayları, özellikle kazalar ve zararın önüne geçilmesi veya azaltılması için alınan önlemler tam ve açık olarak mahkemece veya konsoloslukça tespit edilir.

22. Tespit için kaptan, bütün gemi adamlarının ad ve soyadlarını gösteren bir cetvel, gemi jurnali ve olayla ilgili mevcut diğer belgelerle birlikte 1098 inci maddede belirtilen mahkemeye veya konsolosluğa başvurur.

23. Başvuru üzerine mahkeme veya konsolosluk, tespit için mümkün olduğu kadar yakın bir gün belirler ve bunu uygun olan bir şekilde ilan eder. Ancak, gecikmesinde sakınca görülen hâllerde ilandan vazgeçilebilir.

24. Gemi veya yükle ilgili olanlarla kaza ile ilgili diğer kişiler, mahkemede veya konsoloslukta bizzat bulunabilecekleri gibi, bir vekil de bulundurabilirler.

25. Kaptan, gemi jurnaline dayalı olarak gerekli açıklamalarda bulunur. Gemi jurnali, mahkemeye veya konsolosluğa getirilemiyorsa veya tutulması zorunlu değilse, bu hâllerin sebepleri bildirilmelidir.
26. Hâkim veya konsolos, gerek gördüğünde gemi adamlarından mahkemeye gelmemiş olanları dinleyebileceği gibi, olayların yeterince anlaşılması için kaptan ve diğer gemi adamlarına istediğini de sorabilir.
27. Kaptana, diğer gemi adamlarına ve olayla ilgisi bulunanlara doğru söylemeleri gerektiği ihtar olunur.
28. Tutanağın aslı mahkemece veya konsoloslukça saklanır. İlgililerden isteyenlere onaylanmış örnekleri verilir.
29. Kaptan, gemi zayi olsa bile, gerektiği sürece donatanın menfaatlerini korumakla yükümlüdür.
30. Gemi henüz bağlama limanında bulunduğu sırada kaptanın yapmış olduğu hukuki işlemler donatanı bağlamaz; meğerki, kaptan kendisine ayrıca verilmiş özel bir yetkiye dayanarak hareket etmiş veya borç, diğer bir özel borçlandırıcı sebepten doğmuş olsun.
31. Gemi bağlama limanı dışında bulunduğu sırada kaptan, bu sıfatla, geminin donatılmasına, yakıt ve kumanyasına, gemi adamlarına, geminin denize, yola ve yüke elverişli bir hâlde tutulmasına ve genel olarak yolculuğun güvenli bir şekilde sürdürülmesine ilişkin her türlü işlem ve tasarrufları üçüncü kişilerle donatan adına yapmaya yetkilidir.
32. Taşıma sözleşmeleri yapmak ve görevlerine giren hususlarda dava açmak da kaptanın yetkisi kapsamındadır.
33. Yabancı bayraklı gemilerde, geminin malikine veya kiracısına açılacak her türlü dava veya takip, onlar hakkında geçerli olmak üzere kaptana da yöneltilebilir.
34. Kaptan, ancak gemiyi korumak veya yolculuğu yapmak için zorunluluk bulunması hâlinde ve bu ihtiyaçların karşılanabilmesi için gerekli olan miktarda ödünç para veya veresiye mal almaya ve benzeri kredi işlemlerini yapmaya yetkilidir.
35. Birinci fıkrada kaptanın yapmaya yetkili olduğu belirtilen işlemlerin geçerliği, onun seçtiği işlemin amaca uygun veya bu işlemle sağlanan para veya diğer şeylerin fiilen geminin korunması veya yolculuk yapmak için kullanılmış olup

olmamasına bağlı değildir. Üçüncü kişi, kaptanın yetkisiz olduğunu veya sağlanan krediyi başka bir amaçla kullanma niyetinin bulunduğunu biliyorsa yahut bunları bilmemesi ağır bir ihmal oluşturuyorsa, kaptanın yaptığı işlem donatanı bağlamaz.

36. Kaptanın kambiyo taahhütlerinden dolayı donatanın şahsen sorumlu tutulması, ona donatan tarafından açık bir temsil yetkisi verilmiş bulunmasına bağlıdır.
37. Kaptanın kanundan doğan temsil yetkisini sınırlandırmış olan donatan, bu sınırlandırmalara kaptanın uymadığını, sadece bunları bilen kişilere karşı ileri sürebilir.
38. Kaptanla yaptığı sözleşmenin feshini bildiren donatan, kaptanın, feshi bildirim süresi içinde, yetkilerini kullanmasını yasaklayabilir.
39. Vekâleti olmadan donatan hesabına kendi parasından avans veren veya kendi adına borçlanan kaptan, donatandan olan tazminat alacağı bakımından üçüncü kişiler durumundadır.
40. Donatan, kaptanın onun adına hareket ettiğini bildirerek veya bildirmeyerek, gemiyi sevk ve idare eden kişi sıfatıyla kanuni yetkileri dâhilinde yaptığı hukuki işlemlerden dolayı üçüncü kişilere karşı hak iktisap eder ve borç altına girer.
41. Kaptan, ifasını ayrıca üstlenmedikçe veya kanuni yetkilerini aşmadıkça, yapmış olduğu işlemlerden dolayı şahsen borç altına girmez.
42. Kaptan; donatana geminin durumu, yolculuk sırasında meydana gelen olaylar, yaptığı sözleşmeler ve açılan davalar hakkında düzenli şekilde bilgi vermekle yükümlü olduğu gibi, şartlar elverdikçe bütün önemli işlerde, bazı durumlarda, yolculuğun değiştirilmesi veya kesilmesi gerektiğinde ve olağanüstü tamirler ile alımlarda donatandan talimat istemek zorundadır.
43. Kaptan, elinde donatana ait yeterli miktarda para bulunsa bile, olağanüstü tamirleri ve alımları, ancak zorunluluk hâlinde yapabilir.
44. Kaptan, geminin bağlama limanına dönüşünde veya her isteyişinde donatana hesap vermek zorundadır.
45. Kaptan; taşıtandan, yükletenden ve gönderilenden ödül veya tazminat gibi her ne ad altında olursa olsun navlun dışında aldığı bütün paraları da donatanın hesabına alacak yazmak zorundadır.

46. Kaptan, donatanın muvafakati olmaksızın kendi hesabına gemiye eşya yükleyemez. Bu yasağa uymadığı takdirde, kaptan bu gibi yolculuklarda benzer eşya için, yükleme yerinde ve zamanında istenebilecek en yüksek navlunu donatana ödemeye zorunludur. Donatanın kaptanın ödediği navlunun karşılamadığı zararı için tazminat isteme hakkı saklıdır.
47. Kaptan, yolculuk esnasında yükle ilgili olanların menfaati gereği eşyanın en iyi şekilde korunması için mümkün olan özeni göstermekle yükümlüdür.
48. Kaptan, bir zararın önüne geçilmesi veya azaltılması için özel önlemlerin alınması gerektiğinde, yükle ilgililerin menfaatlerini göz önünde bulundurmaya ve mümkünse talimatlarını almaya ve durumun gereğine göre bu talimatları yerine getirmeye zorunludur. Talimat alınması mümkün olmadığı takdirde, kaptan kendi takdirine göre hareket eder; ancak yükle ilgili olanları, bu gibi durumlardan ve alınan önlemlerden gecikmeksizin bilgilendirmek için üzerine düşeni yapar.
49. Kaptan, bu gibi durumlarda eşyayı tamamen veya kısmen boşaltmaya ve eşyanın bozulması yüzünden veya diğer sebeplerden ileri gelebilecek büyük bir zararın başka surette önüne geçilemeyeceği anlaşılıyorsa, eşyayı satmaya; korunması yahut daha ileri götürülmesi için gereken parayı sağlamak için rehnetmeye yetkilidir.
50. Kaptan, yükle ilgili olanların zamanında bizzat yapabilecek durumda olmamaları koşuluyla, eşyanın zıyaından ve hasara uğramasından doğan istem haklarını, mahkemelerde veya mahkeme dışında kendi adına kullanmaya yetkilidir.
51. Yolculuğun izlenen rota üzerinde sürdürülmesini umulmayan bir hâl engellerse, kaptan durumun gereklerine ve imkânlar çerçevesinde uygulamaya zorunlu olduğu talimata göre, yolculuğa, başka bir rota üzerinde devam edebileceği gibi kısa veya uzun bir süre için ara verebilir veya kalkma limanına geri dönebilir.
52. Kaptan kanun'un izin verdiği durumlarda yolculuğun devamı için zorunluluk bulunduğu takdirde, eşya üzerinde onu satmak, rehnetmek veya kullanmak suretiyle tasarrufta bulunabilir.

"Asya ve Pasifik için Ekonomik ve Sosyal Komisyonu" adı altında "Deniz Hukuku Uygulamaları için Temel Prensipler (Guidelines for Maritime Legislation,)" başlıklı, 1982 de Birleşmiş Milletler adına bir grup deniz hukuku uzmanı tarafından

hazırlanan dokümanda belirtilmiş olan gemi kaptanının görev ve sorumlulukları şöyledir (Pozolotin ve Gorchakov, 2003: 25-29'dan aktaran Nas, 2006; 45-47);

1. Kaptan gemideki her şeyden ve geminin emniyetinden sorumludur.
2. Kaptan, operasyonel bir birim olarak geminin yönetimini üstlenmiştir.
3. Kaptan uygun işletme yönetimi için gerekli olan davranış ve disiplin standartlarını korumalıdır; gemide bütün disiplin sorunlarının son hakemi kaptandır.
4. Kaptan gemi mürettebatının ahlaki değerlerinin yüksek tutulmasıyla bizzat ilgilenmeli ve daima bu seviyede korumalıdır.
5. Kaptan kirliliğin önlenmesi, yükün emniyetli taşınması, geminin emniyetli yönetimini sağlamalıdır.
6. Kaptan, geminin uluslararası yükleme hattı sertifikası ve Uluslararası Yükleme Hattı Konvansiyonu 1966 kurallarına göre yüklemesini sağlamalıdır.
7. Kaptan gemiyi, yanlış yükleme ile meydana gelebilecek yapısal gerilmelere ve yükün veya balastın emniyetini tehdit eden durumlara maruz bırakmayacak tedbirleri almalıdır.
8. Kaptan geminin su geçirmezliğini etkileyebilen olaylar hakkında bilgilendirilmelidir. Bu gibi olaylar yazılı olarak bildirilmelidir.
9. Kaptan her zaman gemi emniyetini sağlamalıdır.
10. Kaptan, gemi evraklarının ve sertifikalarının emniyetle korunması, geçerliğinin ve tertibinin sağlanması konularında gerekli tedbirleri almalıdır.
11. Kaptan, gemi hakkında bildirimlerden ve gemi sahipleriyle olan bütün yazışmalardan sorumludur.
12. Kaptan, armatörünün beklentilerini ve geminin kayıtlı olduğu ülke tarafından talep edilenleri, taşınan yüke karşı özeni, ve gemideki yaşam koşulları ile ilgili standartların seviyesini gözeterek hareket etmelidir.
13. Kaptan yükün uygun ve emniyetli olarak istif edilmesi konusunda, yükün kaybolma, eksilme ve yağma edilmesine karşı korunması için bütün mantıklı önlemleri almak konusunda, geminin sefer başlangıcında ve süresince her yönüyle denize elverişli olması hakkında gerekli özeni göstermelidir.

14. Eğer fırtına veya başka tehlikelerden dolayı yük, sefer sırasında zarar görmüşse, kaptan en yakın limanda olayın detaylarını açıklayacak şekilde, gerekli otoritelere kazayı "Deniz Raporu" ile bildirmelidir.
15. Kaptan uygun ve gerçek kayıtları gemi jurnaline kaydetmeli, gemi jurnalini ve diğer bütün gemi evraklarını kendi denetimi altında tutmalıdır.
16. Kaptan gemiyi ve gemideki kişileri tehlikeye atmamak şartıyla gemi ve kazazedeler için bütün yardımları sağlayabilmelidir.
17. Kaptan, geminin bayrak devletinin hukukuna, kurallarına, düzenlemelerine ve gemi sahibinin koyduğu kurallara uyulmasını sağlamalıdır.
18. Kaptan gemi hangi ülkenin limanındaysa o ülkenin hukukuna, kurallarına ve düzenlemelerine uyulmasını sağlamalıdır.
19. Kaptan, "Uluslararası Denizde Çatışmayı Önleme Kuralları"na uyulmasını sağlamalıdır.
20. Kaptan en yakın gidilecek limana ulaşmak için yeterli yakıt, erzak-kumanya, tatlı su stoklarını gemi üzerinde hazırda bulunmasını sağlamalıdır.
21. Kaptan gemideki ilaç durumundan sorumludur.
22. Kaptan geminin yük operasyonu sırasında doğan ticari fırsatlar hakkında bilgilendirilmelidir (Geminin, yükün ve tayfanın emniyeti perspektifinde).

Gemi kaptanının yukarıda listelenen görev yetki ve sorumluluklarının, Türk Ticaret Kanunu'nda ve Birleşmiş Milletler'in Deniz Hukuku Uygulamaları için Temel Prensiplerinde büyük ölçüde benzerlik gösterdiği görülmektedir. Bu da gemi kaptanlığı mesleğinin evrenselliğini göstermektedir.

Yukarıda listelenen gemi kaptanının yetki ve sorumlulukları, mesleğin disiplin odaklı ve hiyerarşik yapısına dikkat çekmektedir. Aynı zamanda mesleğin, Uluslararası Emniyetli Yönetim Sistemi (ISM) çerçevesinde, Denizde Can ve Mal Emniyeti Hakkındaki Uluslararası Sözleşme (International Convention for the Safety of Life at Sea - SOLAS), Denizlerin Gemiler Tarafından Kirletilmesinin Önlenmesine Ait Uluslararası Sözleşme [International Convention for Prevention of Pollution from Ships - MARPOL), vb. uluslararası sözleşmeler temel alınarak icra ediliyor olması mesleğin kuralcı ve katı bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir.

1.3. BİRİNCİ ZABİT, VARDİYA ZABİTİ VE DİĞER GEMİ PERSONELİ

Gemiadamları Yönetmeliği'ne (T.C. Resmi Gazete 31.07.2002 tarih 24832sayılı) göre Vardiya Zabiti (Üçüncü veya Dördüncü Kaptan), her türlü gemide görev yapan, belirli kurallarla tanımlanan eğitim düzeyine ilave olarak İdarenin öngördüğü denizcilik eğitimini tamamlayan gemiadamıdır. Birinci zabit (İkinci Kaptan) her türlü gemide görev yapan ve gemi kaptanından sonra gelen gemiadamını tanımlar. Gemi kaptanı olabilmek için önce vardiya zabiti olarak ve sonra birinci zabit olarak yasal olarak belirlenmiş olan deniz hizmetinin tamamlanması gerekmektedir. Yeterliklerin (ehliyet) yükseltilmesi aşamasında, gerekli deniz hizmetinin tamamlanmasıyla birlikte yeterlik sınavlarında başarılı olunması gerekmektedir. Vardiya Mühendisi/Makinisti (Üçüncü veya Dördüncü Mühendis/Çarkçı) her türlü gemide vardiya mühendisi/makinisti olarak görev yapan, belirli kurallar ile tanımlanan eğitim düzeyine ilave olarak İdarenin öngördüğü denizcilik eğitimini tamamlayan gemiadamıdır. İkinci Mühendisi/Makinist, her türlü gemide ikinci mühendis/makinist olarak görev yapan ve gemi başmühendisi/makinistinden sonra gelen gemiadamını tanımlamaktadır. Başmühendisi/Başmakinisti (Çarkçıbaşı) her türlü gemide başmühendis/baş makinist olarak görev yapan ve gemi makinelerinin çalıştırılması ile bakımı ve onarımından sorumlu gemiadamıdır. Gemi yardımcı zabiti gemide görevli telsiz zabiti ve doktor, sağlık memuru, hemşire ile gemilerin özelliklerine göre bulundurulması zorunlu olan ve geminin kullanım amacına katkıda bulunan elektrikçi, elektronikçi, elektronik, elektrik ve elektro-teknik zabitlerini, Güverte/Makine Stajyeri gemiadamı olmak için eğitim gören ve kanun veya yönetmeliklerce bu nitelikte olduğu belirtilen gemiadamını, Tayfa geminin güverte, makine ve kamara bölümlerinde çalışan gemi kaptanı, gemi zabiti, yardımcı zabitleri ve stajyerler dışında kalan gemiadamlarını tanımlamaktadır.

Gemi tonaj ve çalışma deniz alanına göre sınıflandırılmış olan gemiadamlarının yeterlik isim ve dereceleri aşağıda gösterilmiştir.

A) Güverte Sınıfı

a) Tayfalar

1) Gemici

2) Usta Gemici

3) Güverte Lostromosu

b) Kaptan ve Güverte Zabitleri

1) Sınırlı Vardiya Zabiti

2) Sınırlı Kaptan

3) Vardiya Zabiti

4) Birinci Zabit

5) Kaptan

6) Uzakyol Vardiya Zabiti

7) Uzakyol Birinci Zabiti

8) Uzakyol Kaptanı

B) Makine Sınıfı

a) Tayfalar

1) Yağcı

2) Usta Makine Tayfası

3) Makine Lostromosu

4) Elektro-Teknik Tayfası

b) Başmühendis/Başmakinist ve Makine Zabitleri

1) Sınırlı Makine Zabiti

2) Sınırlı Başmakinist

3) Makine Zabiti

4) İkinci Makinist

5) Başmakinist

6) Uzakyol Vardiya Mühendisi/Makinisti

7) Uzakyol İkinci Mühendisi/Makinisti

8) Uzakyol Başmühendisi/Başmakinisti

C)Yardımcı Sınıfı

a) Telsiz Zabitleri

1) Kısa Mesafe Telsiz Operatörü

2) Uzun Mesafe Telsiz Operatörü

3) Tahditli Telsiz Operatörü

4) Genel Telsiz Operatörü

5) Telsiz Elektronik Zabiti

b) Elektrik ve Elektronik Zabitleri

1) Elektrikçi

2) Elektrik Zabiti

3) Elektronikçi

4) Elektronik Zabiti

5) Elektro-Teknik Zabiti

c) Sağlık Zabitleri

1) Hemşire

2) Sağlık Memuru

3) Doktor

d) Stajyerler

1) Güverte Stajyeri

2) Makine Stajyeri

e) Yardımcı Hizmetliler

1) Kamarot

2) Aşçı

D) Yat Sınıfı

a) Yat Kaptanı (499 GT)

b) Yat Kaptanı (2999 GT)

c) Yat Kaptanı (3000 GT üzeri)

E) Balıkçı Sınıfı

a) Balıkçı Gemisi Kaptanı

b) Açık Deniz Balıkçı Gemisi Kaptanı

c) Balıkçı Gemisi Güverte Tayfası

Can ve mal emniyeti açısından çok kritik olan bu meslekte çok sayıda gemiadamı görev almaktadır. Dolayısıyla, takım halinde çalışan tüm bu ekibin en etkili şekilde yönetimi ve liderlik edilmesi çok büyük önem arz etmektedir.

1.4. GEMİ ÜZERİNDE YÜRÜTÜLEN FAALİYETLER

Gemi üzerinde tüm faaliyetler gemi kaptanı yönetiminde yürütülmektedir. Gemi yönetimi bir dizi kural ve prosedürleri içermektedir. Denizcilik sektörünün tarihsel süreci içerisinde gelişen emniyetli yönetim kültürü kronolojik bir süreç izlemektedir. Özellikle çevreyi koruma çalışmalarının, kamuoyunun çevre duyarlığının artması ile önemi artmıştır. Koruma çalışmalarında süreçler, en başta "cezalandırma kültürü" ile başlamıştır. Daha sonra uluslararası hukuksal düzenlemelerin (SOLAS, MARPOL vb.) kurallarının devreye girmesi ile "uygunluk kültürü" süreci başlamıştır. Bundan sonraki üçüncü aşamada artık örgüt yönetimi de devreye girerek "kendini kontrol" sürecine geçilmiştir. Bu aşamada Emniyet Yönetim Sistemi SMS (Safety Management System) devreye girmiştir (ICS ve ISF, 1996: 5; Arslan, 1998: 14-15; Cerit, 1998'den aktaran Nas, 2006: 142).

Kaptanın yetki ve sorumlulukları içinde yer alan, gemilerde gemi kaptanın da dâhil olduğu ve liderlik ettiği en temel faaliyetleri seyir, yanaşma/kalkış manevraları, yükleme/tahliye operasyonları olarak sıralamak mümkündür. Bunların yanı sıra planlanmamış, beklenmedik olayların ve acil durumların yönetilmesi ve liderliği yine kaptanın sorumlulukları içerisindedir. Bunların dışında gemi kaptanının doğrudan dahil olmadığı güverte ve makine işleri gibi, diğer zabitan sınıfı gemi adamlarının da liderlik ettiği faaliyetler gemilerde yürütülmektedir (Toremar, 2000:28-34).

Gemide yürütülen faaliyetlerden, yanaşma/kalkış manevraları ve seyir, gemi kaptanın sürekli olarak doğrudan yönettiği ve liderlik ettiği, can ve mal emniyeti açısından en fazla risk içeren faaliyetlerin başında gelmektedir. Dolayısıyla köprüüstü takımının önemini vurgulamak gerekmektedir. Burada, 2010 yılında Uluslararası Denizcilik Örgütü tarafından belirli bir geçiş dönemi içerisinde tüm gemilerde uygulanması zorunlu hale getirilen Köprüüstü Kaynak Yönetimi ön plana çıkmaktadır (IMO, 2010). Gemi kaptanı ile zabitan ve tayfa gemiadamlarının köprüüstünde yönetimini de içine alan Köprüüstü Takım Yönetimi temelde, köprüüstündeki, personel, sistem, bilgi, enformasyon, vb. kaynakların, köprüüstündeki faaliyetlerin emniyetli ve etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi amacıyla etkili kullanılmasının sağlanması için geliştirilen bir yönetim sistemidir (Hetherington ve diğerleri, 2006: 407). Köprüüstü Takım Yönetiminin temelleri

dilimizde Ekip Kaynak Yönetimi olarak çevrilmiş olan "Crew Resource Management" kavramıdır. Ekip Kaynak Yönetimini, iletişim, kurallara uyum, durum muhakemesi, problem çözme ve karar verme, liderlik ve takım, yönetimi, stres ve yorgunluk olmak üzere çok geniş bilgi, beceri, davranış ve tutumu içeren bir yapıya sahip bir yönetim şekli ve rehberi olarak tanımlamak mümkündür (Helmreich, 2000: 2; Helmreich ve diğerleri, 1999:39-43; Helmreich ve Merritt, 1998:19-32). Aynı yapıya sahip Köprüüstü Takım Yönetimi, deniz kazalarında insan etkisinin azaltılması yolunda gemi yönetiminde gemi kaptanının takım liderliği yönünden önemli bir kavramdır.

İKİNCİ BÖLÜM
GEMİ KAPTANI MESLEKİ KÜLTÜRÜ

Bu bölümde mesleki kültür kavramının teorik kurgusu tanımlanmakta ve yönetim organizasyon çalışmalarına sıkça konu olan ulusal ve örgütsel kültürle beraber özellikle belirli meslek grupları için mesleki kültürün önemi üzerinde durulmaktadır. Meslek tanımı yapıldıktan sonra, kültür ve mesleki kültür tanımlanmakta, belirgin özellikleri, ulusal ve örgütsel kültür kavramlarıyla benzerlik ve farklılıkları irdelenmektedir. Literatürde, havacılık (örn. Helmreich, 1998, 1999, 2000), sağlık (örn. Musson, 2003) ve eğitim (örn. Timperley ve Robinson) gibi alanlarında mesleki kültür üzerine araştırmalar yapılmıştır. Ancak Gemi kaptanlarıyla ilgili mesleki kültür üzerine bir araştırma bulunamamıştır.

2.1. MESLEKİ KÜLTÜR TERİMİNİN BİLEŞENLERİ

Literatürde İngilizce "Professional Culture" (örn. Helmreich, 2000) veya "Occupational Culture" (örn. Trice, 1993) olarak tanımlanan Mesleki Kültür terimi, "Meslek" ve "Kültür" kelimelerinin birleşmesinden oluşmaktadır.

2.1.1. Meslek

"Meslek" kelimesi Türk dil Kurumu sözlüğünde "belli bir eğitim ile kazanılan sistemli bilgi ve becerilere dayalı, insanlara yararlı mal üretmek, hizmet vermek ve karşılığında para kazanmak için yapılan, kuralları belirlenmiş iş olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca Türk Dil Kurumu meslek kelimesini uğraş, felsefe, *ö*ğreti, okul, ekol olarak da tanımlamaktadır (www.tdk.gov.tr, 2012).

Kemerlioğlu (1973: 29), sosyolojik anlamda meslek sözcüğünün tanımını yapmış ve mesleği belirli faaliyet alanları etrafında yoğunlaşmış ve biçimlenmiş insani ilişkiler bütünü olarak ifade etmiştir. Bu bakımdan meslek, teknik içeriğine, icra yöntemine ve ekonomik boyutuna ek olarak, etrafında ürettiği düşünceler, inançlar, tutumlar, değerler, normlar ve etik ilkeler bütünüyle toplumsal boyutta kavramlaşmaktadır. Meslek bünyesinde ve çevresinde oluşan ortak anlayışlar,

karşılıklı beklentiler, paylaşılan anlatılar; meslektaş gruplaşmaları, aynı meslek grubuna dâhil olanlar arasında kalıcı ilişkilerin oluşmasına ve güçlü bağların kurulmasına sebep olur. Meslek olgusu, sıkça tanımlandığı gibi yalnızca geçim amaçlı ekonomik faaliyet değildir ve toplumsal yaşama önemli ölçüde etki eder (İlhan, 2008:315). Meslek, yalnızca "iş" ya da "uğraş" olmanın aksine, kalıcı ve yerleşik bir toplumsal rolü ve konumu tanımlar. Meslek üyesi kişiler, mesleklerini icra etmedikleri dönemlerde bile, kaptan, pilot, doktor gibi toplumsal konumlarını ve sıfatlarını muhafaza ederler (Whalley, 1987: 7). Meslekler, toplumların önemli bileşeni olarak; işbölümü, toplumsal istikrar, bütünleşme, toplumsallaşma, ekonomik, kültürel vs. açılardan da hayati fonksiyonlara sahiptir (İlhan, 2008:315). Meslek bir taraftan insanları birbirine bağlarken, bir taraftan da onları ayrıştırır, toplumsal farklılaşma/hiyerarşi üretir. Aynı zamanda toplumsal hareketlilik yoluyla konum değiştirmeyi mümkün kılar, tabakalaşma yapısını şekilendirerek toplumsal sistemin isleyişine katkı sağlar. Öte yandan, meslekler; üyeleri açısından paylaşılan normlar, değerler, tutumlar, anlam bütünleri, meslek ahlâki, yerleşik alışkanlıklar/gelenekler, simgeler geliştirmeleri, üyeleri arasında benzer yaşam tarzına temel oluşturmaları ve üyeleri üzerinde çeşitli biçimlerde sosyal kontrol kurmaları bakımından alt kültür oluştururlar. Bu oluşum, meslektaşlar arasındaki iletişim ağları, mesleğin özel jargonu, nişan, rozet, üniforma, yemin gibi törensel unsurlar ile somutlaşır (Macdonald, 1995: 36; Pavalko, 1988: 5; User, 1996: 277'den aktaran İlhan, 2008:315).

Meslekler, genel olarak saygınlıkları, üyelerine sundukları tatmin, toplumdaki işlevsel algıları, etik ve kimliksel öğeleri, profesyonel konumları itibariyle, önemli sosyal farklılaştırıcı unsurlardır. Bu nedenle toplumbilimciler pek çok toplumsal göstergeye bünyelerinde yer vermelerinden dolayı, meslekler üzerinden toplumu anlamayı ve izah etmeyi önemli bulmaktadırlar (Aytaç, 2003: 16).

Tablo 1'de "meslek", "uğraş" ve "zanaat" arasında temel farkların ne olduğu ortaya konulmuştur. Tabloda meslek, uğraş ve zanaat; bilgi ve becerinin doğası, etkinlik türü, biçimsel eğitim, biçimsel uğraş örgüleri, hizmet içi eğitim, biçimsel sertifika, girişin denetimi ve sendikalaşma gibi özellikler açısından incelenmektedir (Kurutkan, 2005:63-64).

Tablo 1: Meslek, Uğraş ve Zanaat Arasındaki Temel Farklar.

ÖZELLİK	MESLEK	UĞRAŞ	ZANAAT
Bilgi ve Becerinin Doğası	Bilgi ve beceri 'ezoterik' nitelikte, dışarıdan ulaşılması güç, iyi korunuyor.	Bilgi ve beceri 'ezoterik' fakat dışarıdan kolayca ulaşılabiliyor	Temel bilgi ve beceri uğraşın dışındakilerce tutuluyor
Etkinlik Türü	Büyük Ölçüde analiz gerektiren ve zihinsel	Büyük ölçüde analiz gerektiren ve zihinsel, fakat kol gücüne yönelik etkinlikler de mevcut	Büyük ölçüde kol gücüne dayalı
Biçimsel Eğitim	Uzmanlaşmış lisans ya da lisansüstü eğitim	Bazılarında üniversite mezunu olmak zorunlu, bazılarında uğraş birliklerinden alınan dereceler yeterli	Biçimsel eğitim zorunluluğu yok
Biçimsel uğraş örgütleri	Meslek birliği zorunlu (lisans, belgelendirme)	Bazıları birliğe sahip, zorunlu değil	Sendikalar yaygın ama bütün işleri kapsamıyor
Hizmet içi eğitim	Biçimsel eğitime göre ikincil konumda	Temel eğitim biçimi	Niteliği gereği zorunlu
Biçimsel Sertifika	Zorunlu	Bazılarında zorunlu	Zorunluluk yok
Girişin denetimi	Yüksek, sınırlı sayıda kabul var	Düşük, kısmen sayı sınırlaması var.	Düşük, sayı sınırlaması yok
Sendikalaşma oranı	Düşük	Orta	Yüksek

Kaynak: Kurutkan, 2005:63-64.

Seçer (2008: 46), profesyonel meslek kavramıyla ilgili farklı yazarların farklı tanımlamaları olduğunu belirtmektedir. Ancak bu tanımların ortak noktalara sahip olmalarının yanı sıra hemen her tanımda özel bir bilgiye sahip olma ya da bunu kullanma durumu mevcuttur. Bu yüzden de profesyonel meslek olgusunun merkezinde "bilgi"nin bulunduğu söylenebilir. Bu durumda profesyonel mevkiin en

önemli ön şartı olarak, özel bir eğitim sayesinde kazanılmış bilgi ve becerilere sahip olunması gerekmektedir (Wilson, 1944: 476-480'den aktaran Seçer). Profesyonel meslek, güçlü bir teorik temeli olan ve sadece yeteneği olan bireylerin erişebileceği sistematik bilgiye dayanmaktadır. Profesyonel meslek dışındaki bireyler, profesyonel bilgiye sahip değildirler (Govier, 1997: 79'dan aktaran Seçer). Profesyonel meslek, özel bir bilgi birikimine sahip olmanın yanında, etik kurallar çerçevesinde faaliyet göstermek, bazı toplumsal ihtiyaçları gidermek ve meslekle ilgili standartlar belirlemek gibi becerileri de içermektedir (Pellegrino, 2002: 378'den aktaran Seçer).

Seçer (2008: 55), profesyonel mesleğin aynı zamanda bir yaşam tarzını ifade ettiği belirtilmektedir;

> *Profesyonel meslek; toplumun herhangi bir kategorisinin talep ettiği, çoğu insan için ulaşılması, anlaşılması ve kullanılması güç olan belirli bir bilgi çeşidini, yüksek düzeyde bir eğitim almak ve hayat boyu öğrenim bilincini kazanmak koşuluyla, üretmek ve bunu uygulamak konusunda, ayrıcalıklı bir yer edindiği piyasada belirli bir kontrol düzeyine sahip olan, öznel ve nesnel acılardan geçerliliği kanıtlanmış ve bilgisi sayesinde elde ettiği bir mesleki statüsü yanında yüksek düzeydeki maddi ödülleri de bulunan, ona bir baskı grubu niteliğini ve oluluk, üyelik ve kurum kimliği gibi duyguları kazandıran örgütlenme süreçlerini tamamlamış, kişisel boyutta da bağlılık, sorumluluk ve meslektaşlık bilinci gibi bazı hisleri içinde barındıran ve bütün bu özelliklerinden dolayı diğer iş ve uğraşlardan farklılığını ortaya koyan kendine özgü bir yaşam tarzı olan meslektir.*

Profesyonellik, sahip olunan bir nitelik olarak ele alındığında, bir uzmanlık ve yetkinliğin, görevlerin belirli bir kalite ve standart çerçevesinde yerine getirilmesinde ve sorun çözme aşamalarında kullanılması anlamına gelmektedir (Swenson, 2003:108). Profesyonelliğin içeriğinde, profesyonel bir insan olmayı ve profesyonel bir iş yapmayı hayatın bir parçası olarak kabul etme düşüncesi de bulunmaktadır. Tutum düşünce ve inançlarda kendini gösteren ideallere ve kariyere bağlılık profesyonellik olarak adlandırılabilmektedir (Freidson, 1970:150-51).

Profesyonelleşmenin kriterleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Özkara ve Özcan, 2004)**;**

1. Uzmanlaşmış yüksek eğitim
2. Ahlak kodları ya da yürütme ilkeleri
3. Lisans almayı sağlayan yeterlilik sınavları
4. El emeğine kıyasla daha yüksek sosyal bir prestij

5. Hizmet pazarının tekelleşmesi

6. Mesleki işlerin yürütülmesinde kayda değer özerklik.

Bilen (1992:28), Greenwood'un ifadeleriyle kişinin profesyonel olabilmesinin temel koşullarını aşağıdaki gibi aktarmaktadır;

1. Mesleğinde Sistematik Kuramsal Yapıya Aşina Olma: Kişi öncelikle mesleğiyle ilgili bilgi birikimine, beceriye ve doğru tutuma sahip olmalı, bir başka deyişle mesleğiyle kuramları bilmelidir. *"Kuşkusuz, öğrenmenin bilişsel alan davranışları kadar, duyuşsal ve psikomotor alan davranışlarıyla ilgili özelliklere de aşina olması gerekmektedir".*

2. Mesleğinde Otorite Olma: *"Bir kimsenin bu niteliğe sahip olması her şeyden önce mesleğin inceliklerini oldukça iyi bilmesini, yenilikleri araştırıp aktüel bir kimliğe kavuşmasını ve birikimini toplumun gelişimi için işe koşabilmesini zorunlu kılar".*

3. Toplumca Onaylanma: *"Meslek sahibi bir insan çevresi tarafından onaylanmak ister. Mesleki gücü, hâkimiyeti üstün olan bir kimse çevresi tarafından onaylanır. Bir öğretmen böyle bir noktaya gelmek için gereken çaba ve özeni göstermelidir".*

4.Mesleki Etiği İzleme: *"Etik kurallar yönetici nitelik taşırlar. Her insanın yaşadığı toplumun kurallarına uyması, yaşantısını kolaylaştırır. Ancak Mesleki Kurallar, o mesleğin mensubu bir kimse için çok daha önemlidir. Bir yandan bu kuralları izlemeli, öbür yandan kuralları inceleyip uygun olmayanları elemeli, eksik ve yetersiz olanları düzeltmeye çalışmalı ve toplumun geçerli kurallardan yararlanmasını sağlayıcı bir hizmet sunmalıdır".*

5. **Mesleki Kültüre** Sahip Olma: *"Bu niteliğe sahip olmanın ilk koşulu formel ve enformel mesleki örgütlerin hizmetlerinin ne olduğunu bulmak, bu örgütsel çalışmalara katılarak meslektaşlarıyla iletişim kurmanın zevkini yaşamak, onlara katkı getirip, onlardan yararlanmaktır. Mesleki kültür meslekle ilgili değerleri, normları ve sembolleri oluşturur. Mesleki değerler meslek mensuplarının temel inançlarıyla yaşama anlam katarken, normlar yol gösterici, düzenleyici; semboller ise mesleki iletimimi kolaylaştıran ortak bir dil kullanmalarına yardım eden bir nitelik taşırlar".*

Yukarıdaki meslek tanımlamalarına bakıldığında, birinci bölümde anlatılan gemi kaptanlığının tüm bu tabloda belirtilen meslek özelliklerini taşıdığı görülmektedir. Gemi kaptanlarınca kullanılan jargon, giyilen üniforma, yapılan işlerin belirli kural ve prosedürler doğrultusunda yapılmasının yanında gemi kaptanlığına erişebilmek için alınan eğitimler, sertifikalandırma, vb. mesleğin özellikleri itibarıyla gemi kaptanlığı profesyonel meslek tanımına iyi bir örnek teşkil etmektedir.

2.1.2. Kültür

Kültür kavramına ilişkin literatürde çokça tanımlama yer almaktadır. Kültür kavramı, House ve diğerleri (1999:184) tarafından "paylaşılan güdüler, değerler, inançlar, yorumlar veya belirli olaylarla ilgili deneyimlerin nesiller arasında iletilmesi" olarak tanımlanmaktadır. Kültür konusunda önemli çalışmaları olan Hofstede (1980:225), kültürü bir grubu diğer bir gruptan ayıran ortaklaşa programlanmış zekâ olarak tanımlamaktadır. Schein (2004:1) ise kültürü, bir grubun hayatta kalmak ve örgüt içi bütünleşme için bulduğu çözümlerden öğrendikleridir. Smith ve Bond kültürü ortak anlamların organize bir sistemi olarak tanımlamaktadır (Smith ve Bond 1998:39). Diğer kültür tanımları arasında;

- Bir toplumun zaman içerisinde yüz yüze geldikleri problemleri çözmek için geliştirdikleri bir dizi kurallar ve metotlar (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1997:6).
- Bir toplumun ya da belirli bir grubun birbirleriyle etkileşimlerinin nasıl olacağı ve yaptıkları işlerde nasıl bir yaklaşım sergileyeceklerini belirleyen varsayımlar ve normlar (DiStefano ve Maznevski, 2000:195-208).
- İnsan gruplarının ortak inanç kalıpları, davranış değerleri ve normlarıdır (Kanungo ve Jaeger, 1990:1-23).
- Birey için hafıza ne ise grup için de kültür odur (Triandis ve Suh, 2002:134).
- Bir topluluk tarafından öğrenilmiş, paylaşılmış, onların maddi ve maddi olmayan yasam tarzlarını etkileyen, tarih boyunca gelişmiş değerler, tutumlar ve anlamlar bütünü (Tayeb, 1992:241) bulunmaktadır.

Literatürde kültür konusunda önemli katkıları olan Koçel (2010:29), kültürü öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve semboller toplamı olarak tanımlarken, Bodur ve Kabasakal (2001:560), kültür çeşitli toplulukları birbirinden farklılaştıran ve bir topluluk içinde paylaşılan değerler, tutumlar ve davranış biçimler olarak tanımlamaktadır.

2.1.2.1. Ulusal Kültür

Ulusal kültür, çocukluktan itibaren edinilen değer, inanç ve varsayımları kapsamaktadır. Hofstede (1980, 1983) ulusal kültürü; "yaşam süreci içinde kazanılan ve bir toplumu diğerlerinden ayıran beşeri düşünce sisteminin toplu bir programlaması" olarak tanımlamaktadır.

Hofstede'in 2001 yılında yürüttüğü çalışması, kültür literatüründe önemli araştırmalardan birisi olarak kabul görmektedir. Hofstede'in araştırması, 40 farklı ülkeden 116000 IBM çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda uluslararası geçerliliğe sahip kültürler arası boyutlar ortaya çıkarılmıştır;

- Güç mesafesi (Power Distance)
- Belirsizlikten kaçınma (Uncertainty Avoidance)
- Bireycilik/Toplulukçuluk (Individualism/Collectivism)
- Maskülenlik/Feminenlik (Masculinity/Femininity)
- Uzun Dönem/Kısa Dönem Yönelimi (Long Term/Short Term Orientation

Güç mesafesi boyutu toplumun bir kurum veya örgütte gücün eşitsiz dağıldığını kabullenmesine işaret etmektedir. Yani dar bir güç mesafesini savunanlar herkesin eşit hakları olmalı derken, geniş bir güç mesafesini savunanlar ise güce sahip kişilerin ayrıcalıkları olmalı demektedir. Güç mesafesi bir toplumda insanlar arasında güç, prestij, statü, vb. farklar olduğuna dair inanç seviyesini belirlemektedir. Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda gücün merkezileşmesi kabul edilir. Düşük güç mesafesine sahip olan toplumlarda ise gücün merkezde toplanması istenmez. Daha katılımcı bir ortam beklenir (Hofstede, 2001;79).

Belirsizlikten kaçınma boyutu, toplumların belirsizlik karşısındaki tolerans derecesinin bir göstergesi olarak tanımlanabilir. Belirsiz durum ve koşullar karşısında bireylerin çeşitli duygu ve buna bağlı davranışlara yöneldiği görülmektedir. Bu davranışlar, endişe duyma, saldırgan ve sinirli olma, rahat olma, soğukkanlılığını koruma şeklinde oluşabilmektedir. Yine bu bağlamda bazı kültürel inanç, değer ve uygulamalar kişilerin maruz kaldığı stres düzeyini arttırabilmektedir. Her toplum başarısızlığa karşılık başarıyı, utanç verici duruma karşılık saygınlığı, kötü davranışa karşılık iyi davranışı kendi içinde kodlamış veya belirlemiştir (Hofstede, 2001: 145).

Bireycilik (bireyselcilik) ve kolektivizm (toplulukçuluk) boyutu, bireylerin kendi ihtiyaçlarını mı yoksa bağlı oldukları toplum ve/veya grubun ihtiyaçlarını mı ön planda tuttuklarını göstermektedir. Bireysellik oranı yüksek toplumlarda kişiler, kendilerini bağlı oldukları gruptan daha önemli olarak görürler. Bireysellik oranının düşük olduğu yani daha kolektivist toplumlarda ise bireyler kendilerinden önce bağlı oldukları grubun çıkarlarını gözetmektedir. Hofstede araştırması sırasında ülke zenginliği ile bireyci davranış derecesi arasında istatistiksel bir ilişki bulmuştur. Bu bulguya göre sosyo-ekonomik düzeyi yüksek ülkelerin yurttaşları bireyci davranışa yönelirken, sosyo-ekonomik düzeyi düşük ülkelerin yurttaşları ise ortaklaşa davranışa (kolektivizm) yönelmektedir (Hofstede, 2001: 209).

Erkeksi kültür özellikleri, "kendini öne çıkarmak, performans sergilemek, görülebilir bir başarı sağlamak ve para kazanmak" iken kadınsı kültür özellikleri, "kendini öne çıkarmamak, insan ilişkilerine paradan daha fazla önem vermek, hayat kalitesini arttırıcı faaliyetler yapmak, çevreyi korumak, insanlara yardımcı olmak, güç gösterisinde bulunmamak" vb. özelliklerden oluşmaktadır. Erkeksi özellikler taşıyan kültürlerde kadınların işgücündeki kalitatif ve kantitatif dağılımında da farklılıklar gözlenmektedir. Yönetim kademelerinde kadın ve erkek popülâsyonun ağırlığı bakımından bir değerleme yapılacak olursa, bazı ülkelerde kadınların yüksek oranda yönetim kademelerinde istihdam edildiği görülebilmektedir (Hofstede, 2001: 279; Seymen, ve diğerleri, 2005: 164)

Hofstede daha sonra Uzakdoğu kültürüyle ilişkili olarak Konfüçyüs Dinamizmi adını verdiği beşinci bir kültür boyutu oluşturmuştur. Bu boyut için daha sonraları uzun döneme kısa döneme yönelimi olma boyutu (long term short term

orientation) adı verilmiştir. Kısa döneme yönelik kültür, statik bir özelliğe sahip olup; geçmiş ya da şimdiki zamana odaklı daha dar bir görüş açısına sahip iken; uzun döneme yönelik kültür, dinamik ve geleceğe yönelik olarak daha geniş bir görüş açısına sahiptir (Seymen ve diğerleri, 2005: 164).

Hofstede'in çalışmasının uluslararası kültür farklılıklarının araştırılması için objektif ve kültürler arası karşılaştırılabilen ilk çalışma olmuştur. Bu yönüyle Hofstede'in çalışması sonraki birçok kültür araştırmasına temel oluşturmuştur. Bunlardan birisi de GLOBE çalışmasıdır (Lumpe, 2006: 88). GLOBE çalışması, sonuçları ve yöntemi bu araştırmada da temel alındığı için önemlidir.

GLOBE çalışması 1991 yılında kültürler arası geniş bir araştırma amacıyla başlamıştır. Faaliyetlerinin 1993 yılında başladığı GLOBE çalışmasına 62 ülkeden farklı kültürleri temsil eden 170 araştırmacı dâhil olmuştur. Bu araştırmacılar veri toplama aracı olarak kullanılacak olan anket için soru havuzunun oluşturulmasıyla çalışmaya başlamışlardır. 2004 yılına kadar 62 farklı kültürden 951 örgüte mensup 17000 üzerinde nicel ve nitel yöntemlerle çalışmalar yapılmıştır. Sonuç olarak bu araştırmada da mesleki kültürün incelenmesinde kullanılan aşağıdaki toplumsal kültür boyutları ortaya çıkarılmıştır (House ve diğerleri, 2004;1999:199).

- Belirsizlikten kaçınma (Uncertainty Avoidance)
- Güç Mesafesi (Power Distance)
- Toplulukçuluk 1 (Collectivism 1)
- Toplulukçuluk 2 (Collectivism 2)
- Cinsiyetler Arası Eşitlik (Gender Egalitarianism)
- Girişkenlik (Assertiveness)
- İnsani Yaklaşım (Human Orientation)
- Performans Yönelimli Olma (Performance Orientation)
- Geleceğe Yönelik Olma (Future Orientation)

Tablo 2'de özetlenmiş olan bu boyutlardan belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi Hofstede'in çalışmasındakilerle farklılık göstermemektedir. Toplulukçuluk ise Toplulukçuluk 1 ve Toplulukçuluk 2 olarak ikiye ayrılmaktadır. Bu araştırma kapsamında, GLOBE araştırmasının Türkiye çalışmasını gerçekleştiren Kabasakal ve Bodur (2004: 835-874) tarafından kullanılan, Toplulukçuluk 1 için *Toplumsal Toplulukçuluk* (Institutional Collectivism), Toplulukçuluk 2 için ise *Grup İçi*

Toplulukçuluk (In-Group Collectivism) ifadeleri kullanılmaktadır. Toplumsal toplulukçuluk kanunlar, sosyal programlar ve toplumsal davranışı teşvik eden toplumsal uygulamalardan oluşmaktadır. Grup içi toplulukçuk ise bireylerin aileleri ve örgütlerine bağlılıkları ile onlardan duydukları gururu yansıtmaktadır (House ve diğerleri, 1999; 192).

Tablo 2: GLOBE Kültür Boyutları.

Güç mesafesi	Bir toplumun veya kurumun üyelerinin, otorite ve gücün ne kadar eşit bir biçimde dağıtılmasını bekledikleri veya eşitsizliğin kabul görme boyutu.
Belirsizlikten kaçınma	Bir toplum veya kurumun üyelerinin belirsizliği azaltmak amacıyla ne ölçüde gelenekler, töreler veya bürokratik uygulamalara dayandıkları ile ilgili boyut
İnsani yaklaşım	Bir toplumun veya kurumun, bireyleri arasında ne ölçüde yardımlaşma, dostluk, cömertlik gibi kavramları desteklediğini ve teşvik ettiğini belirten boyut
Toplumsal toplulukçuluk	Toplumsal alanda ve kurumsal uygulamalarda takım çalışmasının ne kadar yaygın olduğunu ve ödüllerin toplu olarak dağıtımının ne kadar kabul gördüğünü belirten boyut
Grup içi toplulukçuluk	Aile üyeleri veya yakın çalışma arkadaşları arasında bağlılık, aidiyet ve gururun ne ölçüde bulunduğunu gösteren boyut
Girişkenlik	Bir toplumda veya kurumdaki bireylerin kendi bakış açılarını ön plana çıkarmada ne ölçüde ısrarcı, çatışmacı veya saldırgan davrandıklarını gösteren boyut
Cinsiyetler arası eşitlik	Bir toplum veya kurumun cinsiyetler arası rol farklılaşmasını ve ayrımcılığını ne derece azalttığını belirten boyut.
Geleceğe yönelik olma	Bir toplumun veya kurumun üyelerinin planlama ve geleceğe yatırım yapma gibi uzun vadeli bakış açısına ne derecede sahip olduklarını gösteren boyut
Performansa yönelik olma	Bir toplumun veya kurumun, bireylerinin performanslarını arttırmayı ve mükemmelliğe yaklaşmayı ne derece teşvik ettiğini belirleyen boyut

Kaynak: Bodur ve Kabasakal, 2002: 5-22.

Hoftede'in maskülenlik veya erilik/dişilik boyutu da üçe ayrılmıştır. GLOBE çalışmasında bu boyutlar cinsiyet eşitliği, girişkenlik ve performansa yönelik olma olarak tanımlanmışlardır. Cinsiyet eşitliği boyutu örgüt veya toplumlarda cinsiyet ayrımcılığının seviyesini belirlemektedir. Girişkenlik boyutuysa örgütün veya

toplumun sosyal ilişkilerde bireylerin atılgan, hırslı, baskın rolleri ne kadar desteklediğinin ölçüsüdür (House ve diğerleri, 1999: 192).

İnsani yaklaşım boyutu örgüt veya toplumların insancıl, adil, fedakâr, ılımlı tutumları ne kadar desteklediği ve ödüllendirdiğinin göstergesidir (Kabasakal ve Bodur, 2004: 848).

Hofstede'in Konfüçyüs İş Dinamizmi boyutuna yakın olan performans yönelik olma boyutu toplumun yeniliğe açıklığını, yenilik yapılmasını cesaretlendirmesini, yüksek standartları ve performans gelişimini yansıtmaktadır (House ve diğerleri, 1999: 192).

Geleceğe yönelik olma toplumun veya örgütün üyelerinin Şimdiki zamanda alacakları aksiyonların geleceğe etkisi olacağına, geleceklerine yatırım ve plan yapmaya ve geleceğin önemine inanmalarıdır (House ve diğerleri, 1999: 192).

2.1.2.2. Örgüt Kültürü

Örgütler oluştuklarında diğer örgütlerden farklı ama kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Oluşan bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eder. Bu oluşuma 'örgüt kültürü' denir. İçinde bulunduğu işletme veya toplumun bir alt kültürü olur. Bu araştırmada da temel alınan tanımında Schein örgüt kültürünü bir grubun üyelerince paylaşılan inanç, sayıltı ve değerler sistemi, grup yaşantısının öğrenilen sonuçları, herhangi bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözmek amacıyla öğrenme süreci içinde geliştirmiş olduğu sayıltılar örüntüsü olarak tanımlamaktadır. Schein' a göre Örgüt kültürü, bir grubun dışa uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzen içinde oluşan temel varsayımlardır (Schein, 2004: 12-14). Literatürde örgüt kültürü için yapılan diğer bazı tanımlamalar aşağıda sıralanmaktadır;

- Belirli bir zamanda, belirli bir grupta ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemi (Pettigrew, 1979: 572)
- Bir örgütü diğerlerinden ayıran ve seçenekleri yönlendiren temel değerler sistemi (Gagliardi, 1986: 117-134)

- Örgütün tarihsel gelişimi içerisinde biçimlenmiş gelenekler, inançlar ve değerler örüntüsü (Deal ve Peterson, 1991: 23)
- Sosyal gerçeklik hakkındaki değerler ve sayıltılar (Alvesson, 1993: 1)
- Sosyal olarak oluşturulan gerçekler (Meyerson ve Martin, 1987: 623-647)
- Örgüt üyelerince paylaşılan algılar, anlamlar, inançlar ve değerler (Smircich, 1985).
- Bir grup insan tarafından paylaşılan anlamlar demeti (Louis, 1985: 85)
- İşgörenlerin ortaklaşa geliştirdikleri değerler ve düzgüler (Başaran, 1991: 242)
- Paylaşılmış değerler, inançlar, kahramanlar, merasimler, efsaneler ve öyküler (Kozlu, 1986: 154)

Güçlü bir örgüt kültürünün aynı zamanda hem olumlu hem de olumsuz sonuçları olmaktadır. Aşağıda bunlar listelenmektedir (Saffold, 1988; Wiener, 1988; Trice ve Beyer, 1984; Deal ve Kennedy, 1982; Gussmann, 1988'den aktaran Lumpe, 2006: 93);

Güçlü bir örgüt kültürünün olumlu sonuçları şöyledir;

- Bireylerin davranışlarına rehberlik etmesi
- Hızlı karar alma
- Etkin iletişim
- Seri uygulama
- Kontrol için gereksinimin azlığı
- İstikrar
- Yüksek bireysel motivasyon ve iyi takım ilişkileri

Güçlü bir örgüt kültürünün olumsuz sonuçları şöyledir;

- Örgütsel değişime engel
- Dış talepleri fark etmede engel
- Bireylerin fikirlerine karşı totaliter tutum geliştirme

Buna göre güçlü bir örgüt kültürünün her zaman olumlu bir olgu olduğundan söz edilemez. Örgüt kültürünün lehte sonuçlarının yanında olumsuz sonuçlarının da her zaman değerlendirilmesi gerekmektedir (Lumpe, 2006).

Schein (2004: 25-37) tarafından yapılan sınıflandırma temel alınarak, örgüt kültürünün öğeleri açıklanmaktadır. Bu seviyelerin anlatılması önemlidir çünkü ileride örgüt kültürünün seviyeleri ve Trice (1993) tarafından geliştirilen mesleki kültür seviyelerinin karşılaştırılmasıyla, örgüt kültürü araştırmalarında kullanılan araştırma yöntemlerinin ve kültür boyutlarının mesleki kültür araştırmaları için de kullanılabilirliği gösterilmektedir.

2.1.2.2.1. Varsayımlar

Varsayımlar örgüt kültürünün özünü oluşturur. Örgüt üyelerinin kendilerini, başkalarını, dünyayı algılama ve değerlendirme biçimi olarak tanımlanır. Örgüt üyeleri için çeşitli durum ve ilişkileri algılama, hissetme, değerlendirme ve yargılamada temel algı dayanağı ve referans çerçevesi oluşturur (Hoy, 1990; Ott, 1989; Schein, 1992'den aktaran Gizir, 2003: 381; Schein, 2004: 30).

Schein (2004: 138) kültür paradigmasını oluşturan insanın varoluşuyla ilgili altı temel boyut belirlemiştir;

- Gerçekliğin ve hakikatin doğası
- Zamanın doğası
- Evrenin (yer) doğası
- İnsanın doğası
- İnsan hareketlerinin doğası
- İnsan ilişkilerinin doğası

Gerçekliğin ve hakikatin doğası neyin gerçek olduğunu ve neyin gerçek olduğunun nasıl anlaşılacağını tanımlar. Bu gerçek ve olması gereken konusudur. insanın olaylara akademik mi yoksa pragmatik mi yaklaştığıyla ilişkilidir. Burada ahlak devreye girer. Bir şeyin ahlaki ve etik olarak doğru mu yoksa yanlış mı olduğu sorgulanır (Schein, 2004: 138).

Zamanın doğası geçmişe, şimdiye veya geleceğe yönelimle ilgilidir. İnsanın zamanla ilişkisini gösterir. Dakik olma veya işleri sırayla ya da aynı anda paralel olarak yapma gibi özelliklerin doğasıdır (Schein, 2004: 138).

Schein evrenin doğasını üçe ayırmıştır. Mesafe ve yerleştirme insanların ilişkilerinde önemlidir. Sosyal statü, sosyal mesafe gibi konuların temelini oluşturur. Kimin hangi konumda olacağını belirler. Lokasyon, mevki, ebat mimari ve dekorasyon gibi yer planlamalarını temsil eder. Vücut diliyse insanların olaylara yaklaşımlarıyla ilgili işaretler verir (Schein, 2004: 138).

İnsanın doğası insan olmanın ne anlama geldiğini ve temel içgüdüleri tanımlar. İnsanla ilgili olarak iyi ve kötüyü belirler. İş hayatıyla hayatın ayrılıp ayrılmaması veya insanın hayatına daha bireyci mi yoksa daha kolektivist bir yön mü vereceğinin göstergesidir (Schein, 2004: 138).

İnsan hareketlerinin (faaliyetlerinin) doğası insanların çevreleriyle olan ilişkilerini belirler. Aynı zamanda kişinin çevresiyle kendisini nasıl ilişkilendirdiğini tanımlar. İnsanın çevresiyle ilişkisi kişinin işindeki ilişkileri, ailesiyle ilişkisi ve kendi endişeleriyle ilişkisi yönünden önemlidir. Kişinin çevresini nasıl gördüğü de bu boyuttadır. Tehditkâr, zorlu, kontrol edilebilir, vs (Schein, 2004: 138).

İnsan ilişkilerinin doğası insanların grubun menfaati doğrultusunda birbirlerinden davranış anlamında beklentilerini belirler. Bunlar güç ilişkisi ve hiyerarşiyle yakınlık, sevgi ve arkadaşlıktır bireycilik, toplulukçuluk, katılımcılık, paylaşımcılık öğelerini oluşturur (Schein, 2004: 138).

Temel sayıltıların kültürün iç dünyasını, özünü, temelini oluşturmasından dolayı, örgütün üyesi olan insanların paylaşmış oldukları temel algı dayanaklarının analiz edilmesi örgüt kültürünün araştırılmasında önemlidir (Şişman, 2011: 3).

2.1.2.2.2. Değerler ve İnançlar

Schein (2004: 28-29), örgüt kültürünün gelişiminde bir üst seviyeyi "Değerler ve İnançlar" olarak tanımlamıştır. Bu değerler genellikle kuruculara ve liderlere dayanmaktadır. Kritik olaylarda belirsizliklerin ortadan kalkmasını sağlar. Değerler ve İnançlar temel sayıltıların doğru devam edip etmediklerinin işaretlerini verir.

Değerler ve inançlar, örgütün felsefesini, ideolojisini, etik kodlarını, genel amaçlarını, ideallerini, standartlarını yansıtmakta ve örgütsel yaşamda çeşitli şekillerde dile getirilmektedir (Awbrey, 2005'den aktaran Gizir, 2008: 188).

Örgütte beklentileri ve ölçütleri belirleyen değerler ve inançlar, örgüt üyelerinin olayları değerlendirmeleri ve yargılamalarında belirleyici olarak görülmektedir. Örgüt üyelerinin karşılaştıkları sorunların çözümünde izlenmesi gereken çözüm yollarına rehberlik etmektedir (Gizir, 2003; Young, 2000'den aktaran Gizir, 2008: 189; Şişman, 2011: 3-4).

Değerler ve İnançlar seviyesi bilinçli bir seviyedir ve önemli durumlarda insanlara ahlak, etik ve normatif standartları belirleyerek rehberlik eder (Schein, 2004: 28-29).

2.1.2.2.3. Artifaktlar

Artifaktlar, örgütün fiziksel ve sosyal çevresinde yapılanır. Kültürün en gözlenebilir doğal yansımaları olan artifaktlar, örgüt üyelerince geliştirilen sanat ürünleri, mitler, semboller, örgütsel hikâyeler, efsaneler, örgütsel yapılanma, örgüt programı ve politikası, davranış örüntüleri ve bunların fiziksel yansımaları (iletişim mekanizmaları, eşgüdüm, karar verme gibi), giyim tarzları, yazılı ve sözel dil, gibi öğelerden oluşur (Gizir, 2008: 187-188).

Schein (Schein, 2004: 25-27), artifaktları (teknoloji ve sanat) gözlenebilir ve işitilebilir davranış örüntüleri olarak tanımlar. Örgüt kültürünün bu seviyesi bir grubun ya da örgütün teknolojik çıktıları, yazılı ve sözel dili, bazı sanat ürünleri ve çalışanların iletişim mekanizmaları, eşgüdüm, karar verme gibi bazı davranışlarının fiziksel yansımalarını ve gözle görülür kültürel ürünleri içerir (Gizir, 2008: 187-188).

2.2. MESLEKİ KÜLTÜR KAVRAMI

Yukarıda verilen kültür tanımları belirli toplulukları ve bunların üyelerini içerisinde barındırmaktadır. Bu topluluklar uluslar, örgütler olabileceği gibi, belirli bir mesleğin üyeleri de olabilirler. Bu anlamda mesleki kültürü oluşturan toplulukların en önemli ortak özelliği belirli bir mesleğe mensup olmalarıdır.

Mesleki kültürü, bireylerin muhasebecilik, avukatlık gibi mesleksel bağlamda belli gruplar içerisinde olmaları onlara belirli bir kültürel kimlik kazandırmaktadır.

Bu profesyonel grup içerisinde olan bireylere ait, belirli paylaşılan değerler vardır (Mendenhall ve diğerleri, 1995: 78).

Mesleki kültür, meslek mensuplarının paylaşılan güdüler, değerler, inançlar, yorumlar veya belirli olaylarla ilgili deneyimlerini nesiller arasında iletmesidir. Bu ortaklıkların bir meslekte hangi aşamada başladığı önemlidir. Raelin (1985: 89) araştırmasında üniversite mezunu ve diğer yüksek öğrenim mezunu meslek mensupları üzerine odaklanmıştır. Mesleki kültür, profesyonel hayatın öncesinde eğitim sırasında oluşmaya başlamaktadır. Mesleki kültür yapısı eğitim hayatında aynı meslek adayları arasında oluşan arkadaş grupları, unvan, giyim kuralları, vb. olgularla yapılanmakta ve güçlenmektedir. Daha da sonrasında ortak bir dilin gelişmesi (jargon), arkadaşlıkların ilerlemesi, sektörden önemli isimlerin ortak ilgi odağı olması gibi süreçlerle profesyonelliğin ilerlemesi, pekişmesi eğitim döneminde gerçekleşmektedir.

Profesyonellerin mesleki kültürleri, eğitim öğrenim döneminden sonra da mesleklerini icra ettikleri çevrede gelişmesine pekişmesine devam eder (Gottschalch, 1999: 703; Mann, 1969: 5).

Kendine bir yer bulma (niş edinme) mesleki kültürün gelişiminin ilk aşamasıdır. Bu örgüt içerisinde ve daha da ötesinde meslektaşları içerisinde, mesleki çevresinde bir yere sahip olmayla başlar. Bu aşama ise öncelikle mesleki beklentilerin tatmin edilebileceği bir iş bulma ile başlar. Mesleğinde ilerledikçe kişi mesleğinin değer ve inanç sistemine daha da köklü bir şekilde bağlanır. Bu aşamaların baskın bir kültür oluşumunda etkisi her meslek için farklı olabilir. Ancak her genç profesyonelin kültürü meslek çevresinden ve etrafında gelişen mesleki oluşumlardan etkilenecektir (Raelin, 1985: 96).

Raelin bir profesyonelin mesleki kültürünün gelişiminde ikinci aşamayı olgunlaşma olarak tanımlar. Bu dönem kişinin otuzlu yaşlarıyla kırklarının ortaları arasında mesleğinin zirvesinde olduğu dönemdir. Bu dönemde meslektaşlarıyla yakın temas halinde olma arzusu içerisindedir. Halen mesleği kişisel gelişiminde önemli bir referanstır. Ancak bu dönemin sonlarına doğru geleceğiyle ilgili karar vermek zorundadır. Belli bir konuda uzmanlaşabilir. Daha da geniş bir alanda mesleğini sürdürmek için yeteneklerini geliştirebilir veya olduğu pozisyonda meslek hayatına devam edebilir. Burada yine unutmamak gerekir ki her mesleğin sunacağı imkânlar

farklı olacaktır. Örneğin bir fabrika işçisinin mesleğine yön verebileceği seçenekler kısıtlı olacaktır. Bu aşamada hala kişisel gelişimin ve kimliğin etkilendiği en önemli unsur mesleki çevredir (Raelin, 1985: 96).

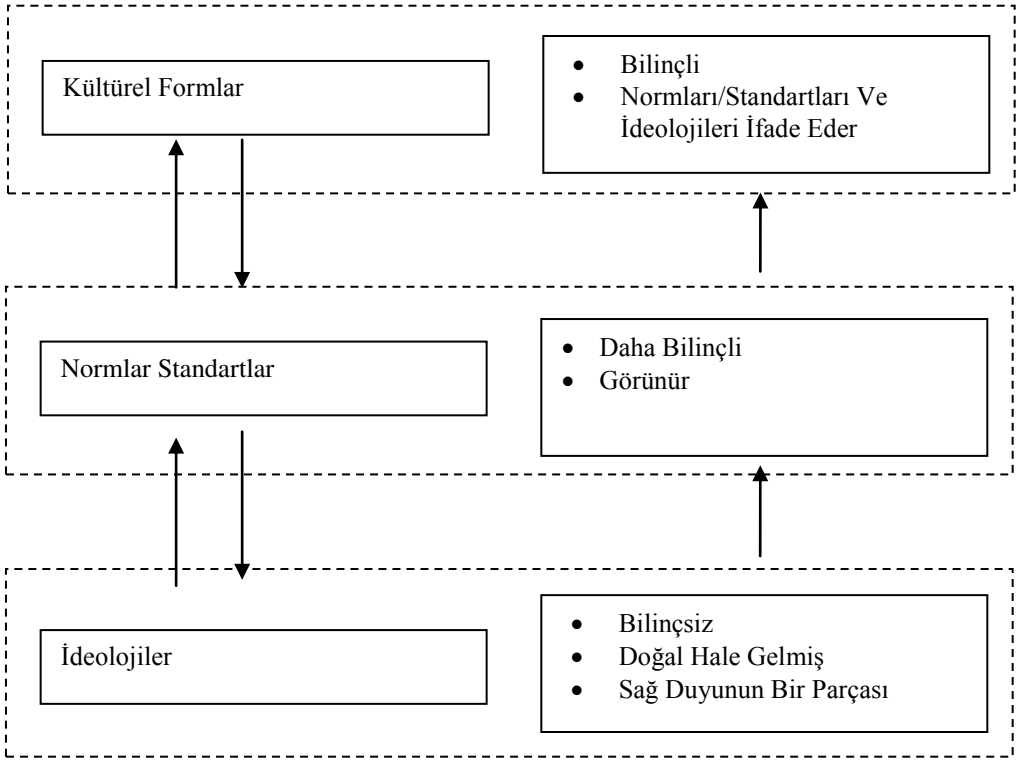
Kişinin meslek hayatının son dönemi kendini sağlama aldığı dönemdir. Bu dönem aktif mesleki yetenek ve yeterliklerin düşüşe geçtiği dönemdir. Bu aşamada profesyonel emekliliği düşünecek veya daha çok danışmanlık gibi faaliyetlere kendisini hazırlayacaktır. Bu aşamada kültür oluşumu evresi sona erecektir ve kişi artık mesleğin inanç ve değerlerinden uzaklaşmaya başlayabilir (Raelin, 1985: 96).

Kültür tanımına bakıldığında mesleki gelişim sürecinin kültürleşme sürecini izlerini taşıdığı görülmektedir. Profesyoneller, meslek hayatları süresince ortak tecrübeler yaşarlar. Bu tecrübeler daha mesleğe atılmadan önce eğitim öğrenim aşamasında yaşanmaya başlar ve daha sonra da ortak meslek çevresinde, ortak teknik bir dilde, ortak profesyonel sorunlarla yaşanmaya devam eder (Maanen ve Barley, 1984). Profesyonelin hayatında odak noktası, mesleği ve meslektaşları haline gelir ve bu genellikle kişisel hayatı etkisi altına alır. Meslek kişinin hayatını önemli ölçüde şekillendirir.

Lumpe (2006: 80), mesleki kültür kavramını tanımlamak için Trice'ın (1993: 47) kültür modelini kullanmıştır (Şekil 3). Bu model Schein'ın (1984; 1992; 2004) örgütsel kültür için kullandığı modelle benzerlik göstermektedir (Lumpe, 2006: 81).

Şekil 3'de gösterildiği gibi Trice (1993: 47), ideolojileri mesleki kültürün temeli olarak görmektedir. Bu ideolojiler insanın kendine has inanışları ve alışkanlık/adetleriyle başlar. Bunlar, bilinçsiz, doğal hale gelmiş ve sağduyunun parçalarıdır. Daha sonra ideolojiler sıradan hale gelir ve hayatın vazgeçilemez parçaları, daha bilinçli normlar ve standartlar olur. En sonunda zamanla kişinin tüm davranışlarına yön veren sağduyusu, kültürel formları haline gelir.

Şekil 3: Mesleki Kültür Seviyeleri ve Aralarındaki İlişki.



Kaynak: Lumpe, 2006: 80.

İdeolojilerin bir çıktısı değer sistemini oluşturan normlar ve standartlardır. Değer sistemi Trice'ın kültür modelinin ikinci seviyesini oluşturmaktadır.

Kültürel formlar Trice'ın modelinde son seviyedir. Kültürel formlar içerisinde seremoniler ve törenler, hikâyeler, mitler, semboller, şarkılar yer almaktadır.

2.3. MESLEKİ KÜLTÜR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KARŞILAŞTIRILMASI

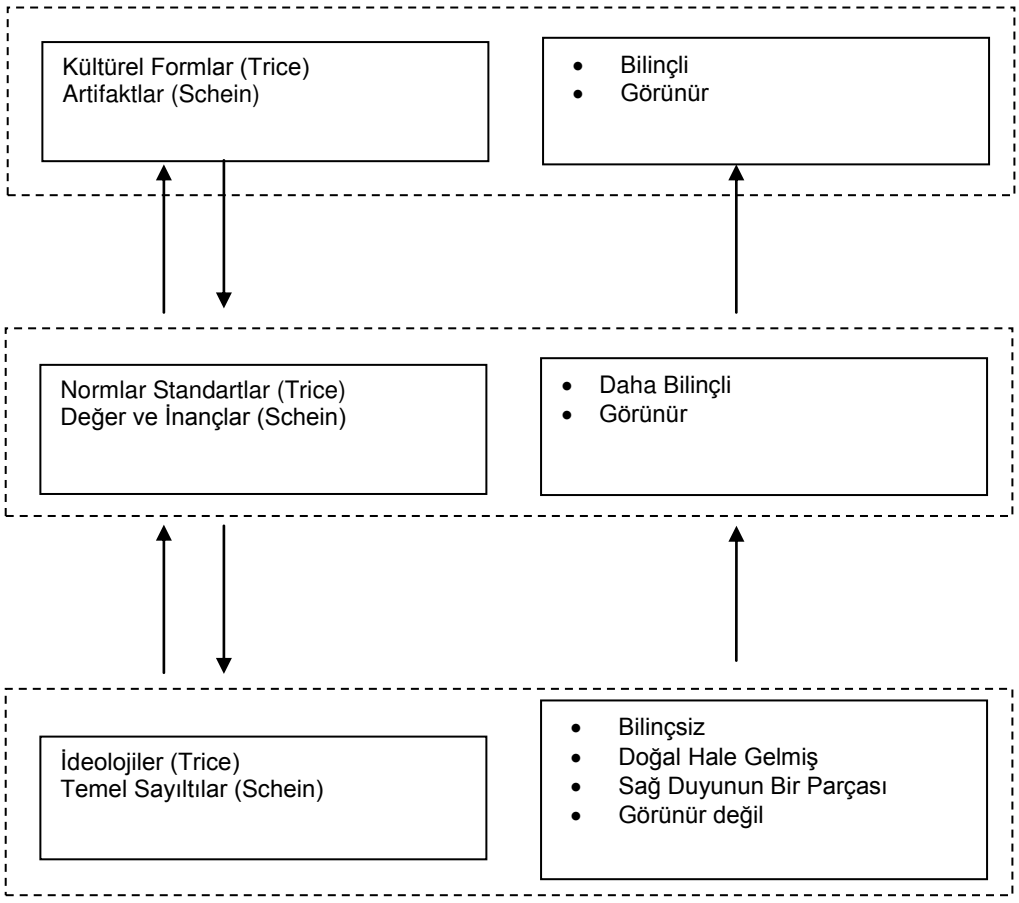
Bu bölümde, Mesleki Kültür ve Örgüt Kültürü karşılaştırılmaktadır. Bu karşılaştırma, araştırmada kullanılan kültür boyutları ve temel alınan liderlik şekillerinin kaynağı olan GLOBE araştırmasının mesleki kültür çalışmaları için kullanılabilirliğini desteklemesi yönünden önemlidir.

Schein'ın temel sayıltılar kültür seviyesiyle Trice'ın yukarıda anlatılan bilinçaltı, sağduyusal ve doğal olarak gelişen mesleki kültürün ideolojiler seviyesinin birbiriyle son derece benzerlik gösterdiğini burada vurgulamak gerekmektedir.

Şekil 4'de Örgüt Kültürünün yapısının anlaşılmasında en önemli yaklaşımlardan olan (Schreybgg, 1999: 439) Schein'ın Örgüt Kültürü seviyeleri modeli, Trice'ın Mesleki Kültür seviyeleriyle bir arada gösterilmektedir. Burada iki model arasındaki benzerlik araştırmanın yöntemi açısından önemlidir.

Schein'ın değerler ve inançlar seviyesi de temel sayıltılar gibi Trice'ın mesleki kültür seviyeleriyle bağdaşmaktadır. Trice normlar ve standartlar seviyesinde değerleri tanımlamaktadır. Artifaktlar seviyesi de yine Trice'ın mesleki kültür modelinde kültürel formlar olarak tanımlanmıştır.

Şekil 4: Örgüt Kültürü (Schein) ile Mesleki Kültür (Trice) Seviyelerinin Birlikte Gösterimi.



Kaynak: Schein, 1984: 4; Lumpe 2006: 80.

Lumpe (2006: 94), iki kültür modelinin arasındaki ilişkinin mesleki kültür araştırmaları için temel oluşturduğunu ortaya koymaktadır. Teori göstermektedir ki, GLOBE çalışmasında örgüt kültürü için kullanılan araştırma yönteminin ve veri toplama aracının mesleki kültür araştırmaları için de kullanılması uygundur. Bu araştırmada da GLOBE için geliştirilen nicel veri toplama aracı, anket sorularının mesleki kültüre uyarlanması yoluyla araştırmanın yöntemlerinden birisi olarak mesleki kültürün incelenmesi amacıyla kullanılmaktadır.

2.4. GEMİ KAPTANI MESLEKİ KÜLTÜRÜ

Yukarıdaki meslek tanımlamalarına bakıldığında, birinci bölümde anlatılan gemi kaptanlığının tüm belirtilen meslek özelliklerini taşıdığı görülmektedir. Gemi kaptanlarınca kullanılan jargon, giyilen üniforma, yapılan işlerin belirli kural ve prosedürler doğrultusunda yapılmasının yanında gemi kaptanlığına erişebilmek için alınan eğitimler, sertifikalandırma, vb. mesleğin özellikleri itibarıyla, gemi kaptanlığı "meslek" tanımına iyi bir örnek teşkil etmektedir.

Mesleki kültür tanımlamalarına bakıldığında, gemi kaptanlığının mesleki kültürün oluşmasındaki aşamalara ve süreçlere iyi bir örnek teşkil ettiği görülmektedir. Gemi kaptanlık mesleğinin özellikleri ve mesleki kültür literatürü incelendikten sonra şu varsayımları yapmak mümkündür;

Gemi kaptanlarının paylaştığı güdüler, değerler, inançlar, yorumlar vardır ve belirli olaylarla ilgili deneyimlerini nesiller arasında iletirler. Dünyada çok sayıda ülkede denizcilik eğitimi yatılı bir sistemle verilmektedir. Yakın geçmişe kadar Türkiye'de de denizcilik eğitimi İstanbul Teknik Üniversitesi Yüksek Denizcilik Okulu tarafından yatılı verilmekteydi. Yatılı olmasa da halen Türkiye'deki denizcilik okulları üniformalı eğitim vermektedirler (DEÜ, İTÜ, KATÜ, vb.). Dolayısıyla, gemi kaptanlarında mesleki kültür, profesyonel hayatın öncesinde, eğitim sırasında oluşmaya başlamaktadır. Mesleki kültür yapısı eğitim hayatında gemi kaptanı adayları arasında oluşan arkadaş grupları, unvan, giyim kuralları, vb. olgularla yapılanmakta ve güçlenmektedir. Ortak bir dilin gelişmesi (jargon), yine eğitim döneminde başlamaktadır. Gemi kaptanının mesleki kültürleri, eğitim öğrenim döneminden sonra da mesleklerini icra ettikleri çevrede gelişmeye devam etmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
GEMİ KAPTANININ TAKIM LİDERLİĞİ ROLÜ

Emniyetli seferin birincil ve temel hedef olduğu gemi yönetiminde insan unsuru ve kaptanın fonksiyonu son yıllarda deniz kazalarıyla ilgili araştırmaların ilgi odağı olmuştur. Uluslararası Denizcilik Örgütü, gemiadamlarına yönelik Köprüüstü Takım Yönetimi eğitimi, değerlendirme ve sertifikalandırılmasıyla ilgili olarak 2010 yılında yeni düzenlemeler getirmiştir. Buna göre, zabitan sınıfı gemiadamları bu eğitimleri alarak sertifikalarını gemide bulundurmak zorundadırlar (IMO, 2013). Buna göre, gemide faaliyetlerin yürütülmesinde gemi personelinden oluşturulan takımlara liderlik etme görevi kaptana verilmekte ve kaptanın takım lideri olarak sorumlulukları belirtilmektedir. Bu araştırmada takım lideri olarak gemi kaptanının liderlik özellikleri, mesleki kültür açısından incelenmektedir. Bu nedenle öncelikle, liderlik ve takım liderliği kavramının tanımlanması önemlidir.

Bu bölümde sırasıyla "takım", "takım çalışması", "liderlik" ve "takım liderliği" kavramları tanımlanacak, gemi kaptanının takım lideri olarak gemideki rolü özetlenecektir.

3.1. TAKIM VE TAKIM ÇALIŞMASI

Takım çalışması yeni bir olgu olmasa da günümüzün karmaşık, zorlayıcı ve rekabetçi çalışma ortamında her geçen gün daha da önem kazanmaktadır. Günümüzde takımlar örgütlerin ayrılmaz parçaları haline gelmişler ve örgütte geleneksel dikey hiyerarşik yapı yerine daha yatay bir yapı anlayışı benimsenmeye başlamıştır (Salas ve diğerleri, 2004: 288-307).

Üretkenlik, etkili karar verme, kalite, yaratıcılık ve çalışan memnuniyetini artıran takım çalışmasının örgütsel yaşama katkı sağladığına dair birçok gösterge mevcuttur (Limon ve France, 2005: 123; Daft ve Lane, 2005: 10). Takımlar çabuk organize olabilme, odaklanma ve iş bitirebilme özelliklerinden dolayı bu günün örgütlerinin zorlayıcı talep ve koşulları karşısında geleneksel çalışma gruplarına göre daha esnek ve duyarlı olabilmektedirler (Daft ve Lane, 2005: 17). Takımlar, üyelerinin birbirini tamamlayıcı, bütünleyici yetenekleri ve tecrübeleri sayesinde

zorlayıcı şartlarla başa çıkabilmektedirler (Katzenbach ve Smith, 1993: 1-2). Tüm bunların yanında, takım çalışmasının tüm örgütler için bir çözüm olamayacağını da vurgulamak gerekmektedir. İşin doğası, karmaşıklığı ve farklı perspektiflere olan gereksinimine göre örgütler için takım çalışmasına olan ihtiyaç değişebilmektedir (Robbins, 2005: 294).

Takımla ilgili çok çeşitli tanımlamalar yapılmasının yanında birçok yazar takım tanımını yaparken öncelikle grup ve takım kavramları arasındaki farkları tanımlamakla yola çıkmıştır. Dainton ve Zelley'e (2005: 78) göre "bütün gruplar takım değildir, ancak bütün takımlar grup olmanın özelliklerini taşır". Grupla ilgili yapılan bazı tanımlamalar şöyledir;

- Ortak bir amaç için birbirine bağımlı çalışan bireyler topluluğu (Husczco, 2004: 63).
- Birbirleriyle etkileşim halinde olan iki veya daha fazla insanın, birbirlerini etkilemesi ve birbirlerinden etkilenmesi sonucunda oluşan birleşmeler (Özkalp, 1998: 124).
- Birbirleriyle etkileşim halinde olan, birbirlerinin varlığından haberdar olan ve kendilerini bir grup olarak algılayan insan topluluğu (Sağlam, 1979: 92)
- İki veya daha fazla kişinin istenilen bir amacı elde etmek için bir araya gelmesi (Can, 1999: 160).
- Ortak bir problemi çözmeye girişmiş insanlardan meydana gelen bir yapı (Bursalıoğlu, 1999:142).

Özel bir amacın başarılmasında birbirine bağlı ve eşgüdümlü çalışan iki veya daha fazla insanın oluşturduğu bir birim olan takım, bir dizi amacın yerine getirilmesi için oluşturulan, ortak çıkarlar ve değerler etrafında biçimlenen insan grubudur (Yılmaz, 1999: 53). Takımlar, sürekli iş grupları olup, üyelerine ortak bir amaç ve bağlılık benimsetmek, örgütün içinde işlevsel bir bütün oluşturmak amacıyla oluşturulan birleşmelerdir (Fettahlıgil, 2010). Takım için yapılan bazı tanımlar şöyledir;

- Bir hedefe ulaşmak için sürekli etkileşim ve yardımlaşma içinde bulunan iki veya daha fazla bireyden oluşan bir birim (Daft, 2005).
- Görevlerinde birbirlerine bağımlı, sonuçlar için sorumluluğu paylaşan, kendilerini sağlam bir sosyal varlık olarak gören ve dışarıdan da aynı şekilde

görülen, herhangi bir sosyal sistem içine yerleşmiş insan topluluğu (Sundstrom vd. 1990: 120-133).

- Kendilerini sorumlu gördükleri ortak bir amaca ulaşmak için çalışan, birbirlerini tamamlayıcı becerilere sahip insan topluluğu (Schermerhorn ve diğerleri, 1997: 146).
- Ortak amaçlar ve ortak performans hedefleri doğrultusunda, sorumlulukları konusunda ortak bir yöntem belirleyen, birbirlerini tamamlayan özelliklere sahip bireylerin oluşturduğu grup (Straub, 2002: 9).
- Farklı uzmanlık alanlarından gelerek becerilerinin birleştirilmesi ile bir görevi yerine getirmek üzere toplanan insanlar topluluğu (Donnollen, 1998: 20).

Tablo 3: Takım ve Grup Arasındaki Farklar.

ÇALIŞMA GRUBU	TAKIM
Güçlü, odaklanmış lider yapısı	Paylaşılan liderlik rolleri
Bireysel sorumluluk	Bireysel ve karşılıklı sorumluluk
Organizasyonla aynı amaç	Takımın kendine has amacı
Bireysel iş üretimi	Kolektif iş üretimi
Etkili toplantılar	Açık uçlu tartışmalar ve etkin problem çözmeyi cesaretlendirir
Etkisini diğerleri üzerindeki tesire göre ölçer	Performansı kolektif çalışmaya göre tayin eder
Tartışır, karar verir, yetki aktarır	Tartışır, karar verir ve birlikte iş yapar

Kaynak: Katzenbach ve Smith, 1993

Takımlar ve gruplar arasındaki temel farklılıklar Tablo 3'de gösterilmektedir. Buna göre gruplarda güçlü, odaklanmış lider yapısı hâkimken takımda paylaşılan liderlik rolleri mevcuttur. Grupta sorumluluk bireyselken takım içinde sorumluluk karşılıklıdır. Grup içinde amaç organizasyonla aynıdır, takımda ise takımın kendine has amacı önemlidir. Grupta bireysel iş üretimi önemliyken takımda kolektif iş üretimi beklenir. Gruplarda etkili toplantılar planlanır. Takımda ise açık uçlu tartışmalara terfik edilir ve etkin problem çözme cesaretlendirilir. Grup etkisi, diğerleri üzerindeki tesire göre ölçülürken, takımda performans kolektif çalışmaya

göre tayin edilir. Grupta tartışılır, karar verilir, yetki aktarılır. Takımda tartışılır, karar verilir ve birlikte iş yapılır (Katzenbach ve Smith, 1993).

Yapılmış bulunan çok sayıda takım tanımını göz önüne alarak Asyalı (2013) tarafından yapılan tanım şu şekildedir: Takım; "önceden belirlenmiş ve üzerinde uzlaşılmış ortak bir veya birden fazla amacı gerçekleştirmek amacıyla tamamlayıcı becerilerini kullanarak sinerji yaratan, karşılıklı etkileşim içinde birbirine karşılıklı bağımlı ve birlikte hareket eden, aralarında sosyal etkileşim olan, birbirini tamamlayan becerilere sahip, bireysel ve ortak sorumlulukları olan iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu topluluktur".

3.1.1. Takım Türleri

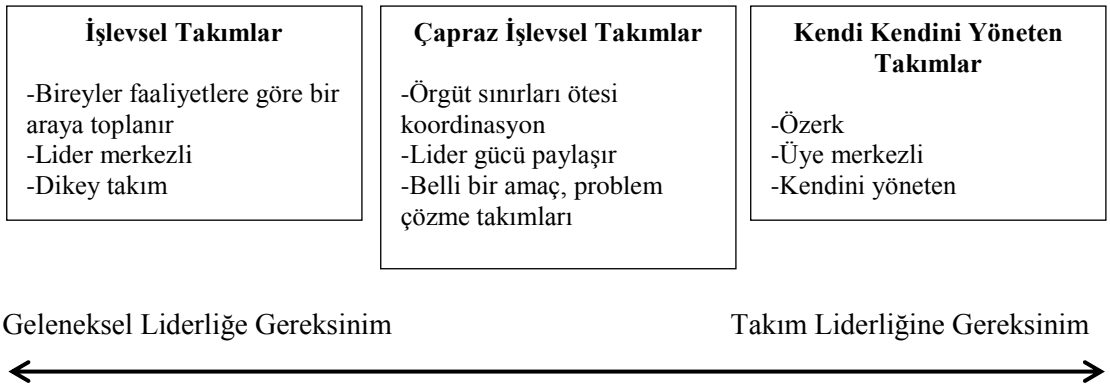
Literatürde takım türleriyle ilgili çeşitli tanımlamalar olmasıyla beraber Daft ve Lane (2005: 298-317) işlevsel takımlar, çapraz işlevsel ve kendi kendini yöneten olmak üzere üç temel takım yapısını tanımlamaktadır (Şekil 5).

İşlevsel takım, bir yöneticiden, biçimsel bir emir komuta zincirinden ve ona bağlı kişilerden oluşur. Bazen dikey takım veya emir takımı olarak da isimlendirilen işlevsel takım, bazı durumlarda birkaç kademeden oluşan seviyeli bir hiyerarşiden oluşturulur ve örgüt içinde genellikle tek bir bölümü kapsar. İşlevsel takımda takım üyeleri yapılacak belirli bir iş, faaliyet için bir araya toplanmışlardır. Lider merkezli, dikey hiyerarşik bir takım yapısıdır (Daft ve Lane, 2005: 298-317). Gemide, gemi kaptanının liderlik ettiği köprüüstü takımı işlevsel takımlara iyi bir örnek teşkil etmektedir.

Çalışanların sinerjik etkilerinden yararlanabilmek ve belirli projeleri yerine getirebilmek için işletmelerin farklı birimlerinde çalışmakta olan bireylerin bir araya getirilmesiyle oluşturulan çapraz işlevsel takımlar genelde örgütlerde karmaşık projelerde kullanılmaktadır. Çapraz işlevsel takımlarda çalışanlar örgütte farklı birimlerde görevli çalışanlardan haberdardır ve ilişki içerisindedir. Burada farklı birimlerde çalışanların bir araya getirilmeleri, karar alma ve uygulama sürecinin bir parçası olmaları beklenir. Çapraz işlevsel takımlarda örgüt sınırlarının ötesinde birimler arası bir işbirliği, koordinasyon söz konusudur. Lider yetkiyi ve gücü

paylaşır. Birlikte çalışmak suretiyle periyodik toplantılar yaparak, belirlenen problemlerin kaynaklarını, nedenlerini araştıran, bulan, çözen ve üst kademe yönetime sunan problem çözme takımlarını Daft ve Lane bu kategori içerisinde göstermektedir. (Kutanis, 2002: 249; Eren,1996: 158). Gemide ikinci kaptanın ve makinada başmühendisin güverte ve makine personelinden oluşan takımlarıyla ortak bir iş için birlikte yürüttüğü faaliyetler çapraz işlevsel takımlara örnek verilebilir. Bu takım çalışmasının süreçleri ve sonuçları da yine gemi kaptanına bildirilecektir.

Şekil 5: Takım Türleri.



Kaynak: Daft ve Lane, 2005: 298.

Günümüz örgütlerinde daha yatay ve çapraz bir yapılanmaya gidilmektedir. Bu aşamada da geleneksel örgütsel yapının tersine daha az yönetim kademeleriyle faaliyetlerini gösteren kendi kendini yöneten takımlar ön plana çıkmaktadır (Wellins ve Sykes, 1994: 25). Yönetimde çapraz fonksiyonların da gerçekleştirilmesine fayda sağlayan bu yapı, işletmelerde kalite yönetimi anlayışının gelişmesiyle daha da önem kazanmıştır (Polley ve Ribbens, 1998: 4). Kendi kendini yöneten takımlar Özerk Takımlar olarak da isimlendirilmektedir. Bu takımlar liderden çok üye merkezlidir ve karar verme aşamasında fikir birliği beklenir.

İşlevsel takımlarda daha geleneksel liderlik şekillerine gereksinim duyulurken çapraz işlevsel ve kendi kendini yöneten takımlarda takım liderliği anlayışı ön plana çıkmaktadır (Daft ve Lane, 2005: 298).

3.2. LİDERLİK

Liderlik teorileri, gemide takım lideri olan gemi kaptanının, kültürel açıdan liderlik özelliklerinin tartışılmasına alt yapı oluşturması bakımından önem arz etmektedir. Liderlik başlığı altında, öne çıkan liderlik teorileri, takım liderliği kavramı ve gemi kaptanlığı yönünden takım liderliği incelenmektedir.

Liderlik yaygın olarak ortak paylaşılan bir amaca ulaşma yolunda bir grubu etkileme/yönlendirme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Robbins, 2005). Örgütlerde liderlerden beklenen, değişimlere uyum için gerekli yenilik ve düzenlemeleri yapabilmeleri ve örgüte vizyon kazandırabilmeleridir (Koçel, 2007: 447). Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toparlayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları güdüleme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır (Eren, 2000: 465). GLOBE çalışmasında liderlik, bireyin etkileme, yönlendirme, motive etme ve insanları parçası oldukları örgütün etkinliğine ve başarısına katkıda bulunmalarına terfik etme yeteneği olarak tanımlanmıştır (House ve Javidan, 2004:15). Bu tanım, liderliğin bir işletmenin veya örgütün başarısı ve etkinliğinde oynadığı rolün altını çizmektedir. Liderlikle ilgili literatürde yer alan bazı tanımlamalar kronolojik olarak aşağıda sıralanmaktadır (Çelik ve Sünbül, 2008: 50).

- Kişiler arası ve örgütsel sorunları çözebilme yeteneğini gerektiren karmaşık bir performans alanı (Hedlund ve diğerleri, 2003: 121).
- İzleyenleri belirli hedeflere ulaştırmak için, onları harekete geçirmeye dönük bilgi ve yeteneklerin toplamı (Eren, 1996: 465).
- Takipçilerin liderin vizyonuna gönüllü olarak bağlanmaları (Cook ve diğerleri, 1997: 48).
- Karşılıklı amaçlara dayalı gerçek bir dönüşüm isteyen lider ile takipçileri arasındaki etkileşim süreci (Rost, 1991: 102).
- Grup dinamikleri ve süreçleri, kişilik, güç kullanma, itaat, amacı başarma, etkileşim ile başkalarının yardımı olmaksızın karar verebilme gibi özelliklerin bir veya ikisinin birleşimi (Bass, 1990).
- İnsanları belirlenmiş hedefler doğrultusunda yöneltmeye ikna etme (Davis, 1988: 141).

- İnsanların, ekonomik, siyasal ve benzeri güç ve değerler kullanarak bağımsız ya da karşılıklı olarak belirledikleri amaçlara ulaşmak için takipçilerini harekete geçirmeleri (Burns, 1978: 425).

Koçel (2010: 583), Ertürk (2000: 151), Acuner ve Yılmaz (2000: 2) liderlik sürecinin; lider, takipçi ve içinde bulunulan durum arasındaki ilişkilerden oluşan bir süreç olduğunu belirtmişlerdir. Bakan ve Büyükbeşe (2010: 74), liderliği "bir grubun ve ortak amaçların varlığında anlam kazanan etkileme süreci" lideri ise insanlara yol göstererek, aydınlatarak, öğreterek, ileriyi görerek, emir ve talimat vererek onları etkileyen kişi olarak tanımlamaktadır. Bakan'ın bu tanımı gemi kaptanının liderlik tanımını karşılayabilecek bir tanımdır.

3.2.1. Liderlik Teorileri

Uzun yıllar, liderlik kavramının zaman ve kültürler arası değişiklik göstermesinden dolayı liderlik anlayışı çok geniş bir çeşitlilik göstermiştir. Bunun yanında GLOBE çalışması gibi bazı araştırmalar kültürler arası kullanılabilecek liderlik şekilleri üzerinde durmuşlardır (Chemers, 1997: 21). Bu güne kadar liderlik üzerine birçok teori geliştirilmesiyle beraber literatürde en çok geçen liderlik teorilerini üç ana başlıkta toplamak mümkündür;

1. Özellikler Teorisi
2. Davranışsal Liderlik Teorileri
3. Durumsal/Koşul Bağımlı Liderlik teorileri

3.2.1.1. Özellikler Teorisi

Liderlik üzerine yapılan ilk çalışmalar daha çok liderin kişisel ve doğuştan gelen kalıtımsal özellikleri üzerine yoğunlaşmışlardır. Bu, özellikler teorisi olarak bilinmektedir. Bu teori, etkin liderin fiziksel görünüş, zekâ, yetenek, güçlü karakter, güçlü sosyal altyapı gibi bir takım belirli kişisel özelliklere ve yeteneklere sahip olması gerektiği inancı üzerine kurulmuştur (Daft ve Lane 2005: 373). Özellikler teorisine göre liderler, her türlü dış etken ve duruma rağmen onları doğal olarak belli mevkilere yükselten özel kalıtımsal özelliklerle doğmaktadırlar. Kayworth ve

Leidner (2001: 11), özellikleri teorisinin temelinde "Lider doğulur, lider olunmaz" anlayışı olduğunu belirtmektedir. Özellikler teorisi liderleri lider olmayanlardan ayıran özellikleri ortaya koyar. Liderin özel ve kendine özgü özellikler taşıyan farklı ve etkili bir kişiliğe sahip olduğunu vurgulamak için "karizmatik lider" deyimi kullanılmaktadır (Robins, 1998: 349). Araştırmalar sonucunda üç tip etkin liderlik özelliği bulunmuştur: kişisel özellikler (samimiyet, karalılık, özgüven), fiziksel özellikler (boy, kilo, görünüş) ve yetenekler (zekâ, iş başarma, deneyim). Bu özellikler Tablo 4'de gösterilmektedir.

Tablo 4: Özellikler Teorisine Göre Liderlik Özellikleri.

Kişisel Özellikler	**Fiziksel Özellikler**	**Yetenekler**
Samimiyet Doğruluk Açık sözlülük Kendine güven İnisiyatif sahibi olma Kararlılık Dürüstlük Başkasına güven Hissel olgunluk	Yaş Boy Cinsiyet Irk Görünüş	Güzel konuşma Zekâ Bilgi İlişki kurma yeteneği İş başarma Deneyim

Kaynak : Koçel, 2010: 575.

Ancak özellikler teorisi liderin davranışlarını ve başarısına etki eden başka diğer faktörleri göz ardı etmesiyle başarısız olmuştur. Liderlik özelliklerinin, ölçülebilecek şekilde tanımlanabilecek fiziksel bazı değerlere dayanmaması bu teoride karşılaşılan bir başka önemli problemdir. İnsanları tanımlayabilecek birçok özelliğin olması ve bu özelliklerin tanımlanması ve ölçülmesindeki zorluk, liderleri tanımlayabilecek ortak özelliklerin belirlenmesini zorlaştırmaktadır (Koçel, 210: 575-576). Liderlik sürecini sadece lider kavramı olarak ele alan bu teori verimli olmamıştır. Etkin liderler aynı özellikleri taşımamaktadır ve taşımak zorunda da değildir. Her lider doğasından gelen ve kendisini bir diğer liderden ayıran kişisel özelliklere sahiptir. Ayrıca bazı durumlarda grup üyeleri arasında liderden daha üstün özelliklere sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları görülmüştür. Bu durum özellikler teorisine aykırıdır (Mitchell ve Larson,1987: 108).

Bu sonuçlar sadece liderin kişisel özelliklerinin dikkate alınmasının liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için yeterli olmadığını göstermektedir.

Araştırmalar liderlikte başarıyla kalıtımsal özellikler arasında zayıf bir korelâsyon bulmuş ve lider doğulmayacağını, aksine liderliğin sonradan öğrenilebileceğini ve sonradan lider olunacağını vurgulamıştır. Özellikle bireyin öğrenmeye karşı olan motivasyonunun liderliğe giden yol olduğu ortaya çıkmaktadır.

3.2.1.2. Davranışsal Liderlik Teorileri

Liderlik için önemli olan kritik davranışların üzerinde durmak ve bunları ortaya çıkarmak üzere davranışsal liderlik teorileri ortaya çıkmıştır. Davranışsal teoriler başarılı liderlik için doğuştan gelen kalıtımsal özellikler yerine liderin sergilemesi gereken tutum ve davranış şekilleri üzerinde yoğunlaşmıştır. Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesine önemli katkıda bulunan çalışmalardan bazıları bu başlık altında incelenmektedir.

3.2.1.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

1945'te Ohio-State Üniversitesi'nde yapılmıştır. Bu çalışmalarda liderliği açıklamada iki ana davranış tanımlanmıştır. Bunlardan birisi kişiyi dikkate alan, insan ilişkilerine dönük anlayış, diğeriyse göreve dönüklük, yapıyı harekete geçirme ve inisiyatif kullanmadır. İnsan ilişkilerini ön planda tutan lider, grup üyeleri ile yakın ilişkiler kurar, karar verirken onların fikirlerini alır, işlerini yaparken tatmin olmalarına önem verir ve onların özel sorunlarıyla ilgilenir. Göreve yönelik lider ise görev/işle ilgili amaç belirlenmesi, grup üyelerinin organize edilmesi, iletişim sistemi kurulması, iş sürelerinin belirlenmesi, kaynakların verimli kullanılması, planlama, yetki ve sorumlulukların belirlenip denetlemesi ilkelerine dayanmaktadır. Bu liderlikte hatalara karşı hoşgörü gösterilmez (Koçel, 2010: 578). Ohio-State Üniversitesinin çalışması sonucunda liderin grup üyelerini dikkate alan davranışları fazlaysa, işe devamsızlık ve personel değişimi azalmaktadır, liderin göreve yönelik

davranışları fazlaysa, grup üyelerinin performansı artmaktadır. Ohio State araştırmalarından çıkarılan sonuçlar şunlardır (Zel, 2001: 103);

- Grup otoriter lider istiyor ve bekliyorsa en uygun hareket tarzı bu liderliği uygulamak olacaktır.
- Grup daha az otoriter lider istiyorsa, liderin yapıyı harekete geçirme davranışına tepki gösterecektir.
- Yapılan iş, teknoloji gereği çok detaylı düzenlenmişse ve zaman kısıtlı ise herkese ilgi göstermeye çalışan lider başarılı olamayacak, devamsızlık ve şikâyetler artacaktır.
- İşin özelliği bireyin ve grubun kendini gerçekleştirmelerini önleyici nitelikte ise, bu yoldan motive etmenin faydası olmayacaktır.
- Astların üstlerle irtibatı az ise, yönetim tarzı otoriter liderlik tipinde olacaktır.
- Çalışanlar devamlı ilişki içinde ise liderden yüksek anlayış bekleyeceklerdir.
- Liderin insanı önemseyen davranışları çoğaldıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalacaktır.
- Liderler yapıyı harekete geçirmeyi esas alan davranışları arttırdıkça performans yükselecektir.

3.2.1.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Grup üyelerinin tatmini ve grup verimliliğine katkı sağlayan faktörlerin belirlenmesini amaçlayan 1947'lerde Michigan Üniversitesi'nde Rensis Likert liderliğinde bir grup bilim adamının yürüttüğü çalışmalarda verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikâyetler, maliyetler ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır (Başaran, 1992). Bu araştırmalarda lider davranışlarını işe yönelmiş lider (production orientation) ve çalışana yönelmiş lider (employee orientation) olarak iki kategoriye ayırmışlardır. Araştırmaların sonucunda, işçiye yönelmiş liderlerin üretim gücü daha yüksek olan gruplara sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Sıkı denetlemeler yoluyla katı cezalara başvuran üretime yönelmiş liderler, çalışanlarını bir makine olarak görmekte

ve işçiye yönelik liderlerin daha yüksek morale sahip çalışanlarıyla ulaştıkları verime ulaşamamaktadırlar. İşçiye yönelik liderlik yaklaşımı, çalışanların motivasyonu arttırmakla beraber, daha yüksek üretim gücüne sahip olmalarını sağlamaktadır. Ancak daha sonraki yıllarda yapılan çalışmalarda her iki liderlik biçimi ile işin türü arasında ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. İşin niteliğinin tam belirlenmediği durumlarda işe dönük liderlerin, işlerin tamamının seyrinde gittiği durumlardaysa işçiye yönelik liderlik tarzının daha başarılı olduğu görülmüştür (Erdoğan, 1991: 337).

İşe yönelik ve çalışana yönelik liderlik tarzları arasındaki fark, özel bir uygulama biçiminden değil, liderlik fonksiyonunu ele alış ya da liderliğe yöneliş biçiminden kaynaklanmaktadır. Kişiye yönelik lider, faaliyetlerinin büyük bir kısmını personelin davranış ve çalışma isteklerini geliştirmeye yöneltir. Etkinlik ve verimliliği yükseltmek için yönetim ile teknolojik yöntemlerden çok, kişilerin insan olarak potansiyellerinden faydalanmaya çalışmaktadır (Zel, 2001: 105).

Ohio ve Michigan Üniversiteleri'ndeki araştırmaların öne sürdüğü insana yönelik ve göreve yönelik liderlik şekillerine, Gary ve Yulk katılımcılık boyutunu ekleyerek liderlik davranışları modelleri teorisinde lider tarafından çalışanların kararlara katılma haklarının uygulanma düzeyi üzerine çalışmıştır (Zel, 2006: 136).

3.2.1.2.3. Mc Gregor'un X ve Y Teorileri

Douglas Mc Gregor'un 1957'de yayınladığı kitabına göre, her yöneticinin kendine bağlı çalışanlarla bir dizi varsayım temelinde ilişki kurduğudur. Dolayısıyla liderlerin insan davranışları hakkındaki inançları ve varsayımları onların göstereceği davranışları da etkileyecektir. (Koçel, 2010: 581).

Geleneksel yönlendirme ve denetleme temeline dayanan Mc Gregor'un X teorisine göre; ortalama bir insan çalışmayı sevmez ve işten kaçmaya çalışır. Çalışmaya karşı duydukları isteksizlikleri nedeniyle, insanların çoğuna verimli iş gördürebilmek zordur. Çalışanları dürtmek, denetlemek, yönetmek ve cezalandırmak gerekir. İnsanlar zeki değildir. Harekete geçirmek için ödüllendirilmelidir. Ortalama bir insan yol gösterilmesini ve yönetilmeyi ister, sorumluluk istemez, idealist değildir yarınını güvence altına almak ister (Koçel, 2010: 581).

İnsan doğası, bireylerin ihtiyaçlarının karşılanması ve motivasyon üzerinde duran Mc Gregor'un Y teorisine göre; işletmenin verimli çalışmasında cezalandırma ve kontrol tek yöntem değildir. Çalışanın ödüllendirme yoluyla amaçları gerçekleştirebilmek için kendini kontrol etmesi ve yönetmesi sağlanabilir. Uygun şartlar olduğu sürece normal bir çalışan sorumluluk almak ister. İnsanlar hayal gücü ve zekâya sahiptirler. Sonuç olarak X teorisini benimseyen liderler daha otoriterken Y teorisine yakın liderler demokratik ve katılımcıdır (Koçel, 2010: 581).

3.2.1.2.4. Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı

Rensis Likert, Douglas Mc Gregor'un yaklaşımını geliştirerek, etkin örgütlerle etkin olmayan örgütleri birbirinden ayıran yapısal ve davranışsal faktörlerin neler olduğunu incelemiştir. Geliştirilen bu modele göre; liderlik davranışları dört grupta toplanmıştır. Dört sistem yaklaşımında yer alan liderlik davranışlarına göre Sistem 1 İstismarcı Otokratik, Sistem 2 Yardımsever Otokratik, Sistem 3 Katılımcı ve Sistem 4 Demokratik olarak tanımlanmaktadır. Buna göre; İstismarcı Otokratik sistemde yönetim, astlara ender olarak karar verme sürecine katılma olanağı tanımasına rağmen kararların büyük bir kısmını kendisi almaktadır ve bu kararları kumanda zinciri vasıtasıyla alt kademelere iletmektedir. Astlar tehdit, korku ve ceza yöntemleriyle çalışmakta, verilen ödüllerle fizyolojik ve güven gereksinimlerini karşılamaktadır. Yardımsever Otokratik sistemde önemli kararların alınması ve örgütsel amaçların saptanması üst yönetim tarafından gerçekleştirilmesine rağmen, alınacak bazı kararlara bazı sınırlamalar getirilerek alt yönetim kademelerine göçertilmektedir. Astları güdülemede hem ödül hem de güçlü cezalar kullanılmaktadır. Katılımcı sistemde politikaların belirlenmesi ve kararların alınması büyük ölçüde üst yönetim tarafından gerçekleştirilmektedir. Astların, alt düzeylerde özel teknik kararlar almalarına izin verilmektedir. Haberleşme, aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğru çift yönlü işlemektedir. Demokratik sistemde karar verme koordineli bir biçimde bütün örgüte geniş ölçüde dağıtılmaktadır. Haberleşme, yalnız hiyerarşik olarak aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğru değil, yanlara doğru da işlemektedir. Astlara ekonomik ödülleri arttırma, amaçları saptama, yöntemleri geliştirme ve faaliyet sonuçlarını değerlendirme olanakları

verilmekle birlikte eksiksiz bir güdüleme olanağı da sağlanmaktadır (Eren, 1996: 36).

3.2.1.2.5. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi Modeli

1964 Blake ve Mouton tarafından yönetim tarzı matrisi adıyla geliştirilen ve daha sonra 1991 yılında Blake ve McCanse tarafından liderlik matrisi olarak yeniden yayınlanan modelde temel liderlik stilleri insan ve ürüne birlikte verilen değerin ölçüt alınmasına dayandırılmaktadır (Daft ve Lane, 2005: 48).

Robert Blake ve Jane Mouton, insana yönelik ve ürün/üretime yönelik yönetim şekillerini ifade etmekte kullandıkları ve ızgara dokuz ölçekli bir matris ortaya çıkarmışlardır. Modelde, 1 sayısı en az ilgiyi ifade ederken, 9 sayısı en fazla ilgiyi ifade etmektedir (Can ve diğerleri, 1998: 325);

Blake ve Mouton'un modelinde (Şekil 6) önceliğin verimlilik değil kişiler arası ilişkiler olması gerektiği savunulmaktadır. Lider, öncelikle, çalışanların moralini yüksek tutup, işten doyum almalarını sağlamalıdır. Bunun için liderler, astlarının işlerine fazla müdahale etmeden, onların işlerini planlamalarına, düzenlemelerine yardım ederek duygusal olarak destek vermelidirler (Zel, 2006: 134).

Şekil 6: Blake ve Mouton'un Yönetim Şekilleri Izgarası

İnsana Yönelik

1,9								9,9
				5,5				
1,1								9,1

Ürün/Üretime Yönelik

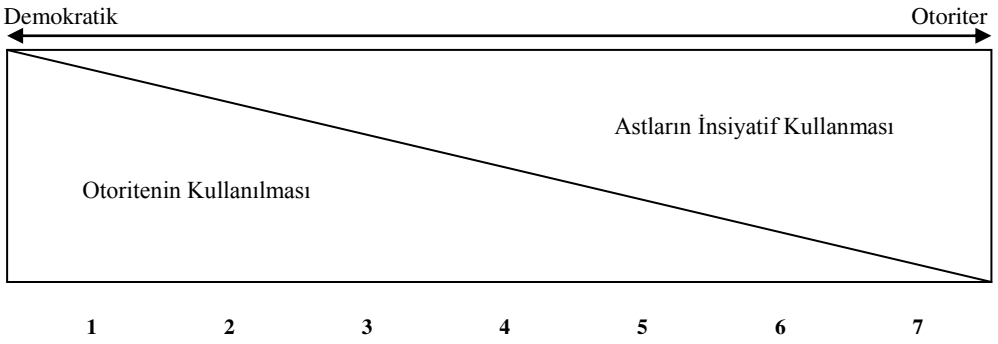
Kaynak: Can, 1998: 325.

Bu modele göre beş tip liderlik şekli ortaya çıkmaktadır; Cılız Liderlikte (1,1) lider ne insana ne de üretime ilgi göstermektedir. Örgütte kalabilmek adına gerekli olan minimum düzeydeki işi yapmakta ve sorumluluk almaktan kaçınmaktadır. Şehir Kulübü Liderliğinde (1,9) lider üretime minimum seviyede ilgi duymakta, meslektaşları ve astları arasında olumlu bir ortam yaratabilmek adına gereken çabayı fazlasıyla göstermektedir. Göreve Dönük Lider (9,1) astlarını bir makine olarak görmektedir. Yapacakları işleri ayrıntılı bir biçimde tanımlamakta, yönlendirmekte ve denetlemektedir. Orta Yolcu Liderlikte (5,5) lider, hem işe hem de insana ilgi göstermektedir. Ancak bu ilgiyle hem patronu hem de personeli memnun ederek kendini korumayı amaçlamaktadır. Takım Çalışması Liderliğinde (9,9) lider, insanların verimli çalışma ve kendini işe adama gereksinimleri olduğunu varsaymaktadır. Bu sebeple de personelin kararlara katılımını teşvik etmektedir (Can ve diğerleri, 1998: 326).

3.2.1.2.6. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Kuramı

Tannenbaum ve Schmidt yetki kavramı üzerine kurdukları liderlik doğrusu teorilerinde, doğrunun bir ucunda otokratik liderlik diğer bir ucunda da demokratik liderlik olduğunu kabul etmiştir. Yedi ayrı liderlik şekli üzerinde duran çalışmaların sonunda yedi çalışma paylaşımcı tip liderin verimliliği arttırdığını ortaya koyarken, diğer dört çalışma da böyle bir etki gözlenmemiştir (Zel, 2006: 130-135). Şekil 7'da Tannenbaum ve Schmidt'in yetki kavramı üzerine kurdukları liderlik doğrusu gösterilmektedir.

Şekil 7: Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu.



Kaynak: Robbins, 1986: 212.

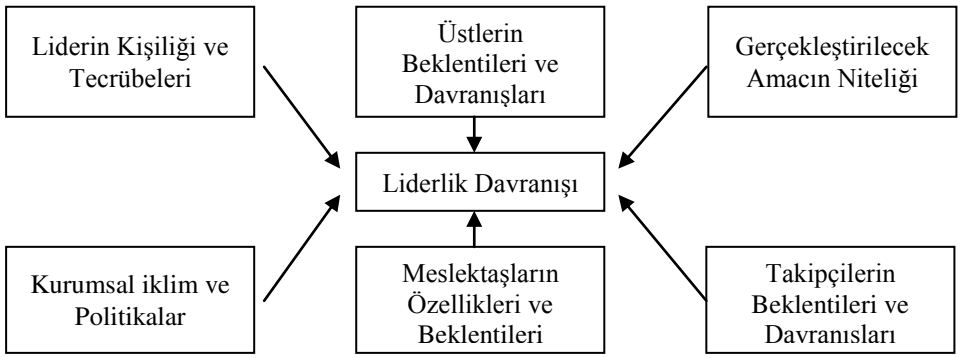
Buna göre liderlerin otokratik ve demokratik yönetim şekilleri arasında uygulayabilecekleri liderlik türleri aşağıdaki gibidir (Robbins, 1986: 212);

1. Lider kararı verir ve bilgilendirir.
2. Lider kararını direterek kabul ettirir.
3. Lider fikir bildirir ve soru bekler.
4. Lider alternatif bir kararla ortaya çıkar.
5. Lider sorunu tanımlar, tavsiye alır ve karar verir.
6. Lider limitleri belirler ve grubun karar vermesini bekler.
7. Lider, astların üst tarafından belirlenen limitler içinde görevlerini yapmalarını izin verir.

3.2.1.3. Koşul Bağımlı /Durumsal Liderlik Teorileri

Durumsal liderlik teorilerinde liderin özelliklerinden çok, liderlik davranışları öne çıkmaktadır (Koçel, 2001: 470). Durumsal/Koşul Bağımlı Liderlik (Situational Leadership) teorileri etkin liderliğin liderin ve içinde bulunulan durumun değişkenlerine bağlı olduğu inancına dayalıdır (Kayworth ve Leidner, 2001:12). Buna göre belirli bir zamanda bir grubun ihtiyaçlarını karşılayan liderlik etkin liderliktir (Barker, ve diğerleri, 2005: 145). Burada lideri en fazla bağlayıcı unsurlar ihtiyaçları, olgunlukları ve uyumlarıyla takipçileri ve görev, yapı sistemi ve çevreyi içine alan durumdur (Dainton ve Zelley, 2005: 227). Bu yaklaşıma göre liderliği etkileyen faktörler Sekil 8'de gösterilmektedir;

Şekil 8: Liderlik Davranışlarını Şekillendiren Durumsal Değişkenler.



Kaynak: (Koçel, 2001: 477).

Buna göre liderlik davranışını belirlenirken liderin kişiliği ve tecrübeleri, üstlerin beklentileri ve davranışları, gerçekleştirilecek amacın niteliği, kurumsal iklim ve politikalar, meslektaşların özellikleri ve beklentileri, takipçilerin beklentileri ve davranışlarının göz önünde tutulması gerekmektedir. Durumsal liderlik teorileriyle ilgili olarak öne çıkan bazı yaklaşımlar aşağıda özetlenmektedir.

3.2.1.3.1. Fred Fieldler'in Etkin Liderlik Modeli

Fieldler kuramında liderlik boyutlarını lider-takipçi/üye ilişkileri, yapılacak işin niteliği ve liderin konumunun sağladığı güç miktarı veya liderin mevkii ye dayanan otoritesi olarak belirlemiştir. Bu üç faktör, lider için sergilenmesi gereken liderlik davranışını etkilemektedir. Bu üç faktöre göre oluşan her durumda değişik bir liderlik şekli etkin olacaktır. Lider-takipçi/üye ilişkileri değişkeni liderin grup tarafından kabul edilme derecesi ile ilgilidir. Yapılacak işin niteliği işlerin planlanıp planlanmaması ve önceden belirlenmiş belirli yol ve yöntemlerin bulunup bulunmaması ile ilgilidir. Liderin mevkiye dayanan otoritesi liderin ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme, terfi ettirme gibi yetkilerini göstermektedir. Fiedler'e göre liderin davranışlarının etkinliği anlatılan üç etkene göre farklılık gösterecektir. Buna göre bir lider bu üç değişkeni aynı anda göz önünde tutarak en etkin liderlik şeklini ortaya koyabilecektir. Etkin liderlik, mevcut ortamda astlarla uyumlu liderlik davranışının geliştirilmesiyle mümkün olmaktadır (Akiş, 2004). Fiedler'e göre liderin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç önemli faktör şöyledir (Koçel, 2001: 480);

İşin niteliği faktörü eldeki işin ne ölçüde açık talimatlara, net tanımlamalara, kurallara ve akış sürecine sahip olduğuyla ilgilidir. Bu, belirli iş tanımları konusunda çalışanların ne ölçüde benzer algıya sahip olduklarını göstermektedir.

Kontrol gücü veya mevkiye dayanan otorite, liderin çalışanların performanslarına ne ölçüde müdahale edebilme hakkına sahip olup olmadığıyla ilgilidir. Yönetici, performansların iş bağlantılı olup olmaması, işin tanımlanmış kurallar çerçevesinde yapılıp yapılmaması, iş kurallarının çalışma ortamına uygun

olup olmaması durumlarında çalışanlarına somut geri bildirim uygulama olanağına sahipse bu onun kontrol gücünün yüksek olduğunu göstermektedir.

Lider/takipçi arasındaki ilişki, liderin çalışma arkadaşlarınca olumlu değerlendirildiği, ondan gelen isteklere sıcak bakıldığı ve çalışma arkadaşları tarafından insan olarak da takdir edildiği durumlar, lider/takipçi ilişkisinin iyi olduğuna göstermektedir.

3.2.1.3.2. Vromm-Yetton Yaklaşımı

Karar ağacı olarak da ifade edilen, 1973 yılında Victor Vromm ve Philip Yetton tarafından geliştirilen Vromm ve Jago'nun çalışmaları ile daha da geliştirilmiş olan bir başka durumsallık yaklaşımı karar verme süreci üzerine yoğunlaşmıştır. Buna göre liderlikte en önemli aşama karar vermedir. Durumun gerektirdiği şekilde karar vermek etkinliliği arttırmaktadır (Donelly, 1990). Bu yaklaşımda lider karar alma aşamasında takipçilerinin katılımını bekler ve onları motive edip cesaretlendirir. Çalışanlarla birlikte alınan kararların grup üyelerinin başarı oranını yükselteceği inancı hâkimdir. Bu yaklaşımda grup üyelerinin eğitimi önemli bir unsur teşkil ve insana yapılan yatırımın amaçların elde edilmesinde önemli bir rolü olduğu savunulmaktadır (Dindar, 2001: 58). Vroom ve Yetton'un geliştirdiği modele göre araştırmacılar, liderin her koşulda seçme olasılığı olan yedi tip karar alma tarzının olduğunu belirlemişlerdir. Bunlar (Zel, 2001: 129-130);

Otokratik 1: Lider, sahip olduğu bilgiler ışığı altında astlarının fikirlerine danışmadan kararları tek başına verir.

Otokratik 2: Lider, astlarından bilgi ister ancak kararı yine tek başına verir.

Danışmacı 1: Lider, durumu astlarına açıklayıp onlardan bilgi toplamalarını ve değerlendirme yapmalarını ister ancak kararı yine tek başına verir.

Danışmacı 2: Lider, karar vermeden önce astlarından grup olarak düşünce ve tekliflerini alır, daha sonra kararı kendisi verir.

Grup 1: Lider ve astlar durumu tartışmak için grup oluştururlar ve kararı ortak olarak verirler.

Grup 2: Lider, grubu toplayarak onlara kendi fikirlerini empoze etmeden grupça demokratik bir karar verir.

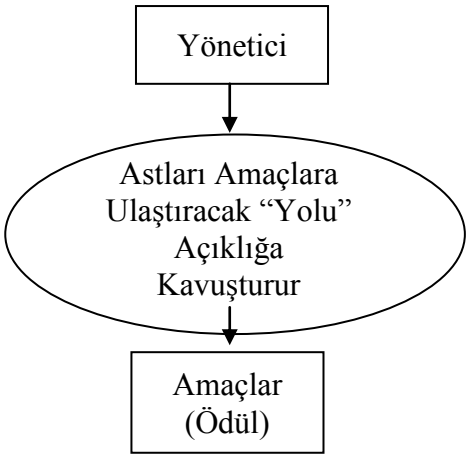
Yetki Devreden: Lider, astlarına yetki vererek onlardan sorunun nasıl çözümleyeceğini tespit etmelerini ve ulaşılan sonucu kendisine bildirmelerini ister.

Vroom ve Yetton yukarıdaki yedi tip karar alma tarzından hangisinin uygulanacağını tespit etmek amacıyla sekiz adet soru geliştirmiş ve verilecek cevaplar sonucunda karar ağacı modelini geliştirmişlerdir (Bowdich, 1990). Alınan kararların etkin olabilmesinde, kararların takipçilerce kabullenilmesinin öneminden dolayı model, astların karar verme aşamasında söz sahibi olması gerekliliğini vurgulamaktadır (Zel, 2001: 130).

3.2.1.3.3. House ve Evans'ın Yol-Amaç Modeli

Genel olarak Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirildiği kabul edilen ve büyük ölçüde motivasyon konusundaki bekleyiş teorisine dayanan Yol-Amaç teorisine göre bir insanın davranışlarını belirleyen iki faktör vardır. Bunlar; kişinin belirli davranışlarının belirli sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancı (bekleyiş) ve bu sonuçlara kişinin verdiği değerdir. Teori özetle liderin gösterdiği davranışın takipçilerin motivasyonu, tatmin ve performansları üzerinde etkisini açıklamaya çalışmaktadır. Yönetici görevleri açıkça belirler, çalışanları eğitir, işin yapılmasında çalışanlara yardımcı olur. Çalışanlar ödüllendirilirse verim artar ve başarıya ulaşılır (Koçel, 2010: 588; Can, 1999). Hatta lider, iş görenlerin iş dışındaki hayatlarını da olumlu olarak etkileyebilirse etkinliği daha da artacaktır. Çünkü bu teori çevre olgusunu da duruma dâhil etmektedir. Yol-Amaç teorisinin ilgilendiği, liderin davranışının astların amaca ulaşma derecesini yükselttiği düşüncesiyle, liderin çalışanların işle ilgili algılarını, kişisel hedeflerini ve amaca ulaşmada kullandıkları yolları nasıl etkilediğidir (Yukl, 1989). Teori Şekil 9'daki modelde gösterilmektedir.

Şekil 9: Yol-Amaç Kuramı



Kaynak: Koçel, 2001: 482.

Bu teoriye göre dört liderlik şekli vardır. Bunlar; destekleyici liderlik, yönlendirici liderlik, başarı odaklı liderlik ve katılımcı liderlik türleridir (Eren, 2000; Koçel, 2001: 482);

- Yönlendirici lider yapılacak işleri belirler ve astlarına dağıtır. İlkeler ve standartları belirler, astlarından standart kural ve düzenlemelere uymalarını bekler.
- Destekleyici lider astlarına dostluk ve ilgi gösterir. Onların refah ve mutluluğu önder için önemlidir.
- Katılımcı liderlikte takım kararı alınır. Önder karar vermeden önce işgörenlerin düşüncelerini almakta ve onları karar verme sürecine katmaktadır.
- Başarı odaklı lider önemli ve yüksek hedefler belirler. Astlarının, bu işleri en iyi şekilde başaracaklarına güveni tamdır.

3.2.1.3.4. Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Teorisi

Görev davranışı ve ilişki davranışı olmak üzere iki temel boyut üzerinde duran, Paul Hersey ve Ken Blanchard'ın geliştirdikleri yaşam döngüsü modeli Ohio State liderlik çalışmaları ile Blake-Mouton'un yönetim tarzı ızgarasından yararlanılarak geliştirilen bir modeldir (Paksoy, 1993: 19). Teori, bir lideri lider

yapan temel değişkenlerin, çalışanların bir işi tamamlamak için sahip oldukları bilgi, beceri ve istek derecesi olduğunu savunmaktadır. Görev yönelimli liderlik tarzında lider, takipçileri görevleriyle ilgili bilgilendirir ve işin yapılışını ayrıntılı şekilde organize eder. İlişki yönelimli liderlik yaklaşımında takipçilerin performans ve tutumlarını gözlemleyerek lider daha çok bir destekleyici konumundadır ve kişisel ilişkilere öncelik verir (Hersey ve Blanchard, 1998: 174-176).

Bu teoride, lideri izleyenlerin olgunluk düzeylerinin liderin etkinliğine etki eden unsurların temeli olduğu savunulmaktadır. Liderin takipçilerinin olgunluğunu belirleyen alt değişkenler şöyledir (Vecchio, 1991: 317);

- Uzmanlık
- Kişilik özellikleri
- Yaşantı
- Örgüt içindeki bağımsızlık düzeyleri
- Yeterlilik
- Lideri algılama biçimleri
- İş bilgisi
- Özelliklerinin düzeyi
- Makam
- Liderden beklentiler

Olgunluk düzeyi izleyenlerin başarma isteği, görev, yetki ve sorumlulukları üstlenebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Lider, takipçilerini olgunlaştırarak ve onların üzerindeki etkinliğini arttırarak amaçlar üzerinde onlarla birlikte çalışmakta ve onlara erişebilmektedir. Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için takipçilerinin gönüllü olmalarını, sorumluluk almalarını temin edebilmektedir. Takipçilerine kendilerini yetiştirme, geliştirme olanağı verebilmekte ve onlara amaçları benimsetip bu amaçları gerçekleştirebilmeleri için ihtiyaç duydukları becerileri kazandırabilmektedir (Zel, 2001: 123).

3.2.1.3.5. William J. Reddin' in Üç Boyutlu Yönetim Tipi

William Reddin'in Üç boyutlu liderlik teorisi, davranışsal liderlik yaklaşımından durumsal liderlik yaklaşımına geçişte önemli bir yere sahiptir. Üç Boyutlu Yönetim Tipi'nde görev davranışı ve ilişki kavramları Blake Moutun'un Yönetim Matrisi modelinden uyarlanmıştır. Reddin liderliğin işe ve insana dönüklük diye adlandırılan boyutlarına etkinlik boyutu ekleyerek kendi kuramını geliştirmiştir. Eski modellerin görev ve ilişki boyutlarına etkinlik boyutunu dâhil eden Reddin'in üç boyutlu yönetim tipi kuramı, liderin çeşitli davranış tiplerinin durumuna bağlı olarak etkin veya etkisiz olabileceği üzerinde yoğunlaşmaktadır. Reddin her koşulda etkin olacak bir tek liderlik tarzının kesinlikle olamayacağını öne sürmüştür (Eren, 2000: 371).

3.2.2. Lider-Üye Etkileşim Teorisi

Takım liderliği kavramı yönünden önemli bir teori olan, Graen, Danserau ve Haga tarafından 1975 yılında ileri sürülen ve önceleri Dikey İkili Bağlantı Modeli (Vertical Dyad Linkage Model) olarak adlandırılan Lider-Üye Etkileşim (Leader-Member Exchange) Teorisi, lider ile üyeler arasındaki dikey ikili ilişkilere odaklanmıştır. Buradaki ikili kavramı, bir lider ve bir örgüt üyesini ya da bir yönetici ve bir astı ifade etmektedir. Lider-üye etkileşim teorisinin temel mantığı, liderin az sayıda güvendiği grup içi astlarıyla özel iş ilişkileri geliştirmesi üzerine dayanmaktadır. Liderin bu tür etkileşim içinde olduğu astlar daha fazla statü elde ederler, lideri daha fazla etkilerler ve ek yararlar elde ederler. Buna karşılık grup içi üyelerden daha sıkı çalışmaları, görevlerine daha fazla bağlılık göstermeleri ve liderlerine sadakat göstermeleri beklenir (Daft ve Lane, 2005: 53-55).

Şekil 10: Lider Üye Etkileşiminin Aşamaları.

Kaynak: Daft ve Lane, 2005: 53-55.

Şekil 10'da da görüldüğü gibi, bu modele göre teorinin gelişiminde dört aşama vardır. Bunlar; Dikey İkili Bağlantı, Lider-Üye Etkileşimi, Ortaklık Kurma ve Sistem ve Ağlardır. Birinci evrede, dikey ikili ilişkilere ağırlık verilerek liderlerin astları ile farklı ilişkiler geliştirdikleri saptanmıştır. İkinci evrede, lider-üye ilişkilerinin niteliği ile iş tatmini, örgüte bağlılık, iş performansı gibi çeşitli değişkenler arasındaki ilişkilere odaklanılmıştır. Üçüncü evrede, yüksek nitelikli lider-üye ilişkilerinin gelişiminin araştırılması ve tanımlanması dikkati çekmektedir. Dördüncü evrede lider-üye etkileşiminin analizi, dikey ikiliden grup ve örgüt düzeylerine doğru kayarak sistem düzeyinde analiz bakış açısı ortaya çıkmıştır (Graen ve diğerleri, 1977; Liden ve Graen, 1980; Scandura ve Graen, 1984; Vecchio, 1985; Wayne ve Ferris, 1990; Wayne ve diğerleri, 1997; Sparrow ve Liden, 1997; Williams ve diğerleri, 1992; Graen ve Uhl-Bien, 1995: 226; House ve Aditya, 1997: 431; Schriesheim, 2001'den aktaran Yıldız vd. 2008: 97; Daft ve Lane, 2005: 53-55).

3.2.3. Araştırmayla İlgili Öne Çıkan Liderlik Şekilleri

GLOBE araştırmasında dünyada bilimsel literatürde kabul görmüş altı liderlik şeklinden söz edilmektedir. Bu liderlik boyutları GLOBE araştırması kapsamında İngilizce "*Culturally Endorsed Implicit Leadership Theories*" olarak isimlendirilmiştir (House, ve diğerleri, 2004). Türetgen ve Cesur (2010: 54-56), Kültürel Olarak Kabul Gören Örtük Liderlik Teorileri olarak Türkçeleştirdikleri teorinin, Lord ve Maher'in (1991) Örtük Liderlik Teorileri'nin (Implicit Lidership Theories, ILT) uzantısı olduğunu belirtmektedir.

Örtük liderlik kuramına göre insanların zihinlerinde ideal lider prototipi mevcuttur ve insanlar gerektiğinde çevresindekileri bu modellere göre lider veya lider değil şeklinde sınıflandırırlar (Lord ve diğerleri, 1984: 344). İnsanlar, zihinlerinde ideal lider modelini oluştururken, başta içinde yaşadıkları kültür olmak üzere, cinsiyet, kişilik özellikleri, çocukluk tecrübeleri gibi birçok farklı değişkenden etkilenmektedirler. Belirli bir kültürde örtük liderlik büyük oranda tutarlılık göstermekte iken, değişik kültürlere mensup insanların değişik liderlik prototipleri ve liderle ilgili farklı tercihleri vardır. Kültürel uygunluk teorisine göre, bir kültürde kabul gören liderlik tutum ve davranışları, kültürel değerlerce etkilenmektedir (House, ve diğerleri, 1997). Hofstede (1980)'e göre liderler kendi tarzlarını kendileri belirleyemezler, büyük oranda astlarının içinde bulunduğu kültürel koşullara ayak uydururlar (Tabak ve diğerleri, 2010: 4).

Örtük Liderlik Teorileri'ne göre her insanın zihninde iyi bir liderin sahip olması gereken özellikler, yetenekler, davranışlarla ilgili düşünceleri ve inanışları vardır. Örtük Liderlik Teorileri'ne göre bu inanışlar bir liderin ne dereceye kadar kabul edilebileceğini belirler. "Kültürel Olarak Kabul Gören Örtük Liderlik Teorileri" veya "Kültürel Açıdan Örtük Liderlik Teorileri" ise, ortak kültüre sahip insanların liderlikle ilgili sahip oldukları inançları da paylaştığını savunmaktadır (Dorfman ve diğerleri, 2004: 669).

GLOBE araştırmasında geliştirilen, Kültürel Açıdan Örtük Liderlik Teorileri, kültür boyutları ve liderlik yapılarını karşılaştırması, güncel ve çağdaş liderlik yaklaşımları olması nedeniyle bu araştırmada kullanılmaktadır. Bu alt bölümde ayrıca, literatürde öne çıkan bazı çağdaş liderlik şekilleri özetlenmektedir. Kültürel

Açıdan Örtük Liderlik Teorisi'nin altı boyutu ve literatürde öne çıkan diğer liderlik türleriyle ilişkileri şöyledir;

1. Karizmatik
2. Takım Odaklı Liderlik,
3. Katılımcı Liderlik,
4. İnsan Odaklı Liderlik,
5. Özerk Liderlik,
6. Kendini Koruyucu Liderlik

Karizmatik lider insanlara belli temel inanışlar doğrultusunda ilham vererek, motive ederek liderlik eden ve yüksek verim beklentisi olan lider tipidir. Kendine güveni tam, egemen, dışadönük, güçlü ahlaki değerlere sahip karizmatik liderler değişime önem verir, takipçileri ile yakın destekleyici bir ilişki içerisindedir (House, 2004: 177). Bu liderlik tipi transformasyonel liderlik tipine yakın görülmektedir.

Transformasyonel liderlik, geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük bir liderlik tarzıdır. Astlarında saygı ve güven uyandıran bir yapıya sahip olan transformasyonel liderler, izleyenlerine güç vererek onların daha fazlasını başarmaları için teşvik eden liderlerdir (Bass 1985; Burns, 1978).

Yazında genellikle transformasyonel liderlikle birlikte yer alan, benmerkezci, sert özellikli, tepkisel, gücünü bulunduğu mevkiden alan transaksiyonel liderler, astların rolleri, astların iş tatmini ve iş yapısını belirlemektedirler. Çalışanların uygun ödüllendirilmesine ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayarak, üretkenliği artırmaya çalışmaktadırlar. Transaksiyonel liderler performans üzerine yoğunlaşmakta, otoritelerini astlarını ödüllendirerek kullanmaktadırlar (Eren, 1996: 369-70).

Takım odaklı liderlik, etkili takımlar yaratma ve ortak hedefler belirleme üzerine kurulmuş bir liderlik tipidir. Bu tip liderliğe süper liderlik yakın gösterilebilir.

Temelinde, bireyin içerisindeki kendi kendine liderlik becerisini açığa çıkarılması yatan süper liderlik, başkalarının kendi kendilerine liderlik yapmalarını sağlama prensibine dayanır. Gücün lider ve izleyenler tarafından paylaşıldığı süper liderlikte kendi kendilerinin lideri olan takım üyeleri söz konusudur. Lider, izleyenlerin becerilerini ve liderlik yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır (Manz ve Sims, 2001: 55).

Katılımcı liderlik, liderlerin birlikte çalıştıkları insanları karar verme ve uygulama aşamalarına ne kadar dâhil ettikleriyle ölçülür (Lewin 1948; Tannenbaum ve Schmidt, 1958).

İnsan Odaklı Liderlik lider ve çalışanları arasındaki destekçilik, düşüncelilik, cömertlik gibi insani olguların ne seviyede var olduğuyla ilişkilidir (House, 2004: 795).

Özerk Liderlik liderlerin çalışmalarında gösterdikleri özerklik ve bireysellik seviyesiyle ilişkilidir.

Kendini Koruyucu Liderlikte lider kendisini veya bir grup üyesini korumaya alır. Lider benmerkezci ve statüsünü korumaya odaklanmıştır.

Literatürde çokça yer alan otokratik ve babacan-otoriter (paternalistic) liderlik şekilleri şöyledir;

Kurt Lewin'in (1939) klasik olan otokratik, demokratik ve liberal liderlik üçlüsünden otokratik liderlikte karar almada tek yetkili liderdir ve güç başkalarıyla paylaşılmamaktadır. Bu davranış tarzında lider, takipçileri motive etmede ağırlıklı olarak yasal, zorlayıcı ve ödüllendirme gücünü kullanmaktadır. Otokratik liderlik anlayışında, çalışanlar kendilerine liderlik yapacak kişinin her sorunun yanıtını bilmesini beklemekte, liderin bir sorunu bilmemesi ve çözememesi hoş karşılanmamaktadır. (Sargut, 2001: 234)

Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde yaygın olarak rastlanan babacan-otoriter liderlikte, üstler ebeveynlerin korumacı ve destekçi tavırları ile astlara yaklaşmakta, astlar da buna uyma, itaat ve bağlılık ile karşılık vermektedirler. Babacan-otoriter liderlik tipi tarafından yardımseverlik ve otoriter davranışların birleşimi olarak tanımlanmaktadır (Dorfman, 1997; Aycan, 2001; Pellegrini ve Scandura 2008'den aktaran Sargut ve Aktaş 2011: 156-158). Sargut ve Aktaş'a göre (2011: 156-158); başkasının amaca giden yolları kolaylaştırmasına ve bireyi yönlendirip, eşgüdümlemesine gereksinme duyan, düşük özerklik ve yetkilendirmeyi tercih eden, babacan davranış beklentisi yüksek bireylerden oluşan çalışma ortamlarında, liderliğin çalışan performansına etkisi daha fazla olmaktadır.

Yukarıda da anlatıldığı gibi, liderlikle ilgili bugüne kadar geliştirilen yaklaşımlar incelendiğinde bunların lidere, lidere koşulların ve takipçilerin etkilerine ve lider ve takipçileri arasındaki etkileşime odaklanan yaklaşımlar olmak üzere genel

olarak üç grup altında sınıflandırıldığı görülmektedir. 1950'li yıllara kadar devam eden lidere odaklı yaklaşımlar liderin doğuştan sahip olması gereken özellikler üzerinde dururken 1980'li yıllara kadar olan dönemde liderin özelliklerinden çok davranışları üzerinde durulmuştur. Daha sonraki dönemdeyse liderlik sürecine koşulların ve takipçilerin etkileri araştırılmaya çalışılmıştır. Durumsallık yaklaşımı lider ve koşulların uyumunun etkili liderlik için önemini vurgularken, lider üye etkileşim teorisi, yeni liderlik yaklaşımlarından dönüştürücü liderlik, etkileşimsel yaklaşım gibi yaklaşımlar lider ve takipçileri arasındaki etkileşimin önemi üzerinde durmuşlardır.

Araştırmanın bulgularında öncelikle, kültürel açıdan Örtük Liderlik Teorileri kapsamında altı liderlik teorisi ve yukarıda özetlenen diğer liderlik şekilleri, nicel ve nitel yöntemlerle ortaya çıkarılan, kaptanların mesleki kültür yapısıyla karşılaştırılarak kaptanların hangi liderlik şekline yakın oldukları ortaya çıkarılmaktadır. Burada GLOBE çalışması temel alınmaktadır. Buna göre (House ve diğerleri, 2004);

Karizmatik/Değer Temelli liderlik kültür boyutlarından performans odaklılık, grup içi toplulukçuluk, geleceğe yönelik olma ve insani yaklaşım boyutlarının yüksek çıkması sonucu ortaya çıkmaktadır.

Takım odaklı liderlik Belirsizlikten Kaçınma, Grup içi toplulukçuluk, İnsani yaklaşım, performans odaklılık ve geleceğe yönelik olma kültür boyutlarının özelliklerinin yüksek olmasıyla oluşmaktadır.

Katılımcı Liderlik kültür boyutlarında yüksek performans odaklılıkla cinsiyet eşitçiliğinin yanında düşük belirsizlikten kaçınma ve düşük girişkenlik özelliklerini taşımaktadır.

İnsan odaklı liderlik yüksek insani yaklaşım, belirsizlikten kaçınma, performans odaklılık ve geleceğe yönelik olma kültür boyutu özelliklerini taşımaktadır.

Özerk liderlik performansa yönelik olma kültür boyutu özelliklerinin yüksek, toplumsal toplulukçuluk özelliklerinin düşük olduğu durumda oluşmaktadır.

Kendini koruyucu liderlik güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınmanın yüksek, performansa yönelik olma kültür boyutunun düşük olduğunda oluşmaktadır.

Yukarıda açıklanan kültür boyutlarına göre liderlik şekilleri Tablo 5'de özetlenmektedir.

Tablo 5: Kültür Boyutlarına Göre Liderlik Şekilleri.

	BK	GM	TT	GT	CE	GR	İY	PY	GY
Karizmatik/Değer Temelli Liderlik				Yüksek			Yüksek	Yüksek	Yüksek
Takım Yönelimli Liderlik	Yüksek			Yüksek			Yüksek	Yüksek	Yüksek
Katılımcı Liderlik	Düşük				Yüksek	Düşük		Yüksek	
İnsan Yönelimli Liderlik	Yüksek						Yüksek	Yüksek	Yüksek
Özerk Liderlik			Düşük					Yüksek	
Kendini Koruyucu Liderlik	Yüksek	Yüksek						Düşük	
BK:Belirsizlikten Kaçınma, GM:Güç Mesafesi, TT:Toplumsal Toplulukçuluk, Gİ:Grup İçi Toplulukçuluk, CE:Cinsiyetler arası eşitlik, GR:Girişkenlik, İY:İnsani yaklaşım, PY:Performansa Yönelik Olma, GY:Geleceğe yönelik olma									

Kaynak: House ve diğerleri, 2004).

3.3. TAKIM LİDERLİĞİ

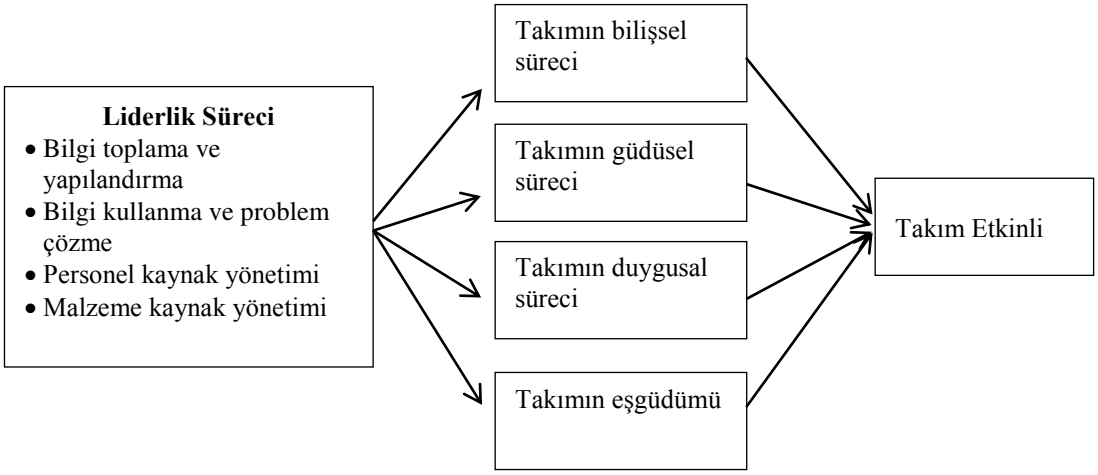
Hemen bütün takımlar içerisinde, takımın hedeflerinin belirlenmesi, takımın oluşturulması ve yapılandırılması dâhil takımın tüm yaşam döngüsünden sorumlu, takım lideri olarak tanımlanan bir kişi mevcuttur. Takım, bütüncül bir anlayışın ürünü olmakla birlikte başarıya ulaşması önemli ölçüde takımdaki liderinin etkinliğine bağlıdır (Elma, 2002: 58). Yöneticiler doğrudan rapor aldıkları astlarının takım lideri olarak kabul edilebilmesinin yanında, bir yöneticinin koordine edecek birden fazla takıma sahip olması olağan dışı bir durumdur. Bir projenin başarıyla tamamlanmasından sorumlu olan proje liderleri genellikle takım liderleridir. Kimi zaman takım liderliği rolü takım üyeleri arasında değişebilmektedir (Reese, 2001: 77). Literatüre bakıldığında takım liderliği atanan takım liderleri ve doğal olarak ortaya çıkan takım liderleri olarak iki ana tema altında gruplanabilir.

Takım liderleri, başarılı bir takım çalışmasını modellemede ve temel kuralların konmasında büyük rol oynarlar (Cascio ve Shurygailo, 2003: 364). Takım üyelerinin, kendi potansiyellerini tam olarak fark etmelerini sağlayarak, kendilerine olan güvenlerini yükselten etkili liderler, zor ve karmaşık durumlarda takım üyelerini takip ederek onlara hedeflere yönelmede yardımcı olurlar, onları motive ederler

(Tuna, 2003: 21). Cartwright-Zander, takım üyeleri açısından takım liderini, grup veya kişiler üzerinde bıraktığı etkilerle tanımlamaktadır ve liderliğin etkinliğinin bu etkilerin sonuçlarıyla ölçüleceğini vurgulamaktadır (Bursalıoğlu, 1999: 204).

Öncelikle takım liderliği, takım süreci ve performansına etkisi yönünden ele alınabilir. Buna göre, işlevsel liderlik teorisi etkin takım liderini karmaşık ortamlarda sorunların çözüme ulaştırılması için gereken her şeyi yapmayı başaran lider olarak tanımlamaktadır (Zaccaroni ve diğerleri, 2001: 452). Liderin yön belirleme ve takım koordinasyonundaki becerileri doğrudan takım etkinliğine etki etmektedir. Bu geleneksel yaklaşım liderin takım sürecine ve çıktılarına katkısını teyit etmektedir. Zaccaro ve diğerlerine göre takım liderliğinin örgütsel takımların başarısında en önemli faktör olduğu kabul edilebilir (Zaccaro ve diğerleri, 2001: 452). Zaccaro ve diğerlerine (2001) göre liderliği takım etkililiğini dört farklı boyutta etkilemektedir. Şekil 11'de bilişsel, güdüsel (motivasyon), duygusal ve eşgüdüm boyutları gösterilmektedir.

Şekil 11: Lider Performans Fonksiyonları ve Takım Etkinliğine Etkisi.



Kaynak: Zaccaro ve diğerleri, 2001: 458.

Bu yaklaşıma göre liderlik süreçleri takım performansına, takım süreçleri de liderlik etkinliğine etki etmektedir. Bu bakış açısıyla, takım liderliği ve takım süreçleri birbirlerini etkilerken aynı zamanda takım performansından etkilenmektedirler. Birbirleriyle ilişki içerisinde takım performansına etki eden

liderlik ve takım süreçleri ve takım lideriyle takım üyelerinin birbirlerine karşı olan bağımlılıkları, liderlik çalışmalarının, etkili liderliğin liderin ve durumun değişkenlerine bağlı olduğunu ileri süren koşul bağımlılık ve durumsallık yaklaşımlarıyla bağlantılı gözükmektedir. Zaccaro ve diğerleri etkin takım performansını üç faktöre bağlamaktadır. Bunlar; bireylerin/takım üyelerinin rollerinin başarılı entegrasyonu, takım üyelerinin iş eşgüdümüne adaptasyonu ve takım liderliğidir.

İkinci durum olan doğal olarak ortaya çıkan takım liderliğinde takım üyeleri için belirlenmiş roller olmamasıyla beraber her takım üyesi liderlik konumuna gelmek üzere doğal liderlik yeteneklerini ortaya koymak için fırsata sahiptir. bu durumda, her takım üyesi diğerleri tarafından lider konumuna getirilebilir (Natale ve diğerleri, 2004: 45-52). Bu teori doğal olarak ortaya çıkan liderleri araştırmak üzere ortaya çıkmıştır (Limon ve France, 2005: 123-133).

Takım performansına etki eden tüm bu faktörlerin yanında takım başarısında takım liderliğinin etkileri büyüktür. Yapılan çalışmalarda geleneksel takımlara göre birçok farklılık gösteren kendi kendini yöneten takımlarda dahi takım liderliğinin etkileri gözlemlenmiştir. Cohen ve diğerleri (1997: 275:308), liderin rolü üzerine geleneksel ve kendi kendini yöneten takımlarla gerçekleştirdikleri çalışmalarda kendi kendini yöneten takımlarda da liderliğin önemli rol oynadığına dikkat çekmişlerdir.

3.4. GEMİ KAPTANININ TAKIM LİDERLİĞİ ROLÜ

Araştırmanın sorunsalı ve kavramsal çerçevesini de içeren bu alt bölümde, gemi kaptanının takım lideri olarak gemideki rolü anlatılmaktadır.

Çok sayıda uluslararası/ulusal kural ve düzenlemelere rağmen denizlerde kazalar yaşanmaya devam etmektedir. Çeşitli kaynaklarda, gemi ilişkili kazalarda insan faktörünün %80 – 85 (örn. IMO, 2013) arasında olması, Uluslararası Denizcilik Örgütü gibi kuruluşların dikkatlerini, gemi yönetimine, dolayısıyla da gemi yönetiminin odak noktası olan gemi kaptanı konusuna çekmektedir.

Gemide kaptanın takım liderliği rolünün anlaşılabilmesi için, gemi kaptanı kavramı, gemi kaptanının görev, yetki ve sorumlulukları, gemide çalışan diğer personelle olan ilişkisi ve gemide yürütülen faaliyetler birinci bölümde anlatılmıştır.

Burada, gemilerde faaliyetlerin köprüüstü, güverte ve makine dairesinde oluşturulan takımlar tarafından yürütüldüğünü vurgulamak gerekmektedir. Gemiadamlarına yönelik Köprüüstü Takım Çalışması (Bridge Team Management) eğitimleri ve sertifikalandılması gemi operasyonlarında takım çalışmasının önemini desteklemektedir (Asyalı, 2013; Swift, 2003: 47-48).

Helmreich ve diğerleri (1998; 1999; 2000), denizcilikte Köprüüstü Kaynak Yönetimi (Bridge Recourse Management) olarak adlandırılan, havacılık, tıp gibi diğer disiplinlerde Ekip Kaynak Yönetimi (Crew Resource Management) olarak tanımlanan takım alışması ve takım yönetimini temel alan eğitimlerin, risk ve insan hatası yönetiminde örgütsel stratejilerin en önemli unsurlarından olduğunu vurgulamaktadırlar.

Köprüüstü Kaynak Yönetimi, gemide emniyeti ve etkinliği artırmak için eldeki kaynakların planlanması, örgütlenmesi, yöneltilmesi, koordine edilmesi ve kontrol edilmesi ile ilgili süreçleri kapsamaktadır. Burada yönetim aşamasında liderlik, motivasyon, iletişim gibi konular ön plana çıkmaktadır (Şekerli, 2006: 47). Gemi yönetimi açısından bakıldığında, takım yönetiminin yalnızca köprüüstüyle sınırlı kalmayıp geminin tüm bölümlerini ve tüm operasyonlarını kapsayan bir kavram olduğu görülmektedir. Burada, takım lideri olarak gemi kaptanının rolü önemlidir.

Takım liderliği, takım üyelerinin amaçlara ve hedeflere ulaşmada eşgüdüm halinde çalışmalarını sağlamaktır. Ekip Kaynak Yönetimi'nin kaynağı olan Uluslararası Sivil Havacılık Teşkilatı (International Civil Aviation Organization – ICAO) lideri, "fikirleri ve hareketleri ile diğer bireylerin düşüncelerini ve davranışlarını etkileyen kişi" olarak tanımlamaktadır. Liderlik, takım oluşturma, takım üyeleri ile iyi ilişkiler geliştirme ve açık iletişim için gerekli şartları oluşturma becerilerini gerektirmektedir (Şekerli, 2006: 62).

Geçmişte yaşanan deniz kazalarında liderlik becerileri konusunda tespit edilen eksiklikler 2010 yılı Haziran ayında Filipinler'de gerçekleştirilen Uluslararası Eğitim, Sertifikalandırma ve Vardiya Tutma Standartları (STCW) Sözleşmesi toplantısında tartışılan öncelikli konulardan olmuştur. Toplantıda, öncesinde ağırlıklı olarak teknik beceriler üzerinde durulan Sözleşmeye, gemi takım yönetimi ve liderlik becerileriyle ilgili olarak gemi personelinin eğitimi ve değerlendirilmesi konularında

yeni düzenlemeler getirilmiştir. Eğitimlerde verilecek ders konularından bazıları; liderlik türleri, içinde bulunulan duruma uygun liderlik becerileri geliştirme, takım çalışması ve girişkenlik olarak belirlenmiştir. Bu becerilerin simülatör eğitimleri yoluyla değerlendirilmesi sözleşmeye eklenen maddeler arasında yer almaktadır. (Barnett, 2011: 3). Geçmiş deniz kazalarında zabitlerin tehlikeleri gemi kaptanına bildirmemesi, bu araştırmada incelenen kültür boyutları arasında da yer alan girişkenlik (assertiveness) konusunu öne çıkarmaktadır. Buna göre, takım lideri olarak kaptanının etkili bir iletişim ortamı yaratması önem taşımaktadır.

Kaptan Coulombe (2011: 3), Emniyet Yönetim Sistemi (EYS) öncesi dönemlerde gemi kaptanının takım yönetimi ve liderliğiyle ilgili izleyebilecekleri bir rehber olmamasıyla beraber kaptanların korku ve tehdit üzerine kurulu liderlik şekilleri benimsediklerini, ancak Emniyet Yönetim Sisteminin kaptanın liderlik şekline ilişkin tavsiyeleri olduğunu vurgulamaktadır. Goulielmos ve Gatzoli (2012: 76), EYS'nin gemide yatay bir takım yönetiminin izlenmesi, kaptanın açık iletişim ortamı sağlaması ve personeli motive etme sorumluluğu alması gerekliliği üzerinde durduğunu belirtmektedirler. Goulielmos ve Gatzoli ayrıca, gemi kaptanının takım yönelimli liderlik yaklaşımını benimsemesinin günümüzde gemi yönetiminde emniyet açısından gerekliliğini vurgulamaktadırlar.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümde ilk aşamada araştırmanın yöntemi, amacı, araştırma soruları, araştırma modeli ve araştırmanın katkıları anlatılmaktadır. İkinci aşamada nicel ve nitel araştırma süreçleri ve analizlerine yer verilmektedir. Araştırmanın birinci uygulama aşamasınında, anket çalışmasıyla öncelikle gemi kaptanlarının mesleki kültür özellikleri, dokuz kültür boyutu dikkate alınarak analiz edilmiştir. Nitel uygulama aşamasında, gemi kaptanlarıyla yapılan görüşmeler, odak grup çalışması ve gemilerde yapılan gözlemerle, gemi kaptanlarının mesleki kültürünün oluşumundaki etkenler incelenmiş, araştırma sorularının cevapları aranmıştır.

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE MODELİ

Bu araştırmada gemi kaptanlarının mesleki kültür yapıları ve liderlik özellikleri araştırılmaya çalışılmıştır. Bu amaca ulaşmak için, Tablo 6'da belirtilmiş olan dört adet araştırma sorusu hazırlanmıştır.

Tablo 6: Araştırma Soruları

A1	Gemi kaptanları kendine özgü bir mesleki kültüre sahip midir?	
A2	Gemi Kaptanları nasıl bir mesleki kültür yapısına sahiptirler?	
	a	Gemi kaptanlığı mesleğinde belirsizlikten kaçınma eğilimi nasıldır?
	b	Gemi kaptanlığı mesleğinde güç mesafesi nasıldır?
	c	Gemi kaptanlığı mesleğinde toplumsal toplulukçuluk eğilimi nasıldır?
	d	Gemi kaptanlığı mesleğinde grup içi toplulukçuluk eğilimi nasıldır?
	e	Gemi kaptanlığı mesleğinde cinsiyetlerarası eşitlik eğilimi nasıldır?
	f	Gemi kaptanlığı mesleğinde girişkenlik eğilimi nasıldır?
	g	Gemi kaptanlığı mesleğinde insani yaklaşım eğilimi nasıldır?
	h	Gemi kaptanlığı mesleğinde performansa yönelik olma eğilimi nasıldır?
	ı	Gemi kaptanlığı mesleğinde geleceğe yönelik olma eğilimi nasıldır?
A3	Gemi kaptanlarının mesleki kültürünün oluşumundaki etkenler nelerdi?	
A4	Mesleki kültür açısından gemi kaptanlarının liderlik özellikleri nelerdir?	

Şekil 12'de araştırmanın modeli gösterilmektedir. Model iki aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada, gemi kaptanının profilini oluşturan değişkenler ile mesleki kültür boyutları arasındaki ilişki Anova testinden yararlanılarak analiz edilmiştir. Kaptanın profil değişkenlerine yönelik kodlama şu şekilde yapılmıştır;

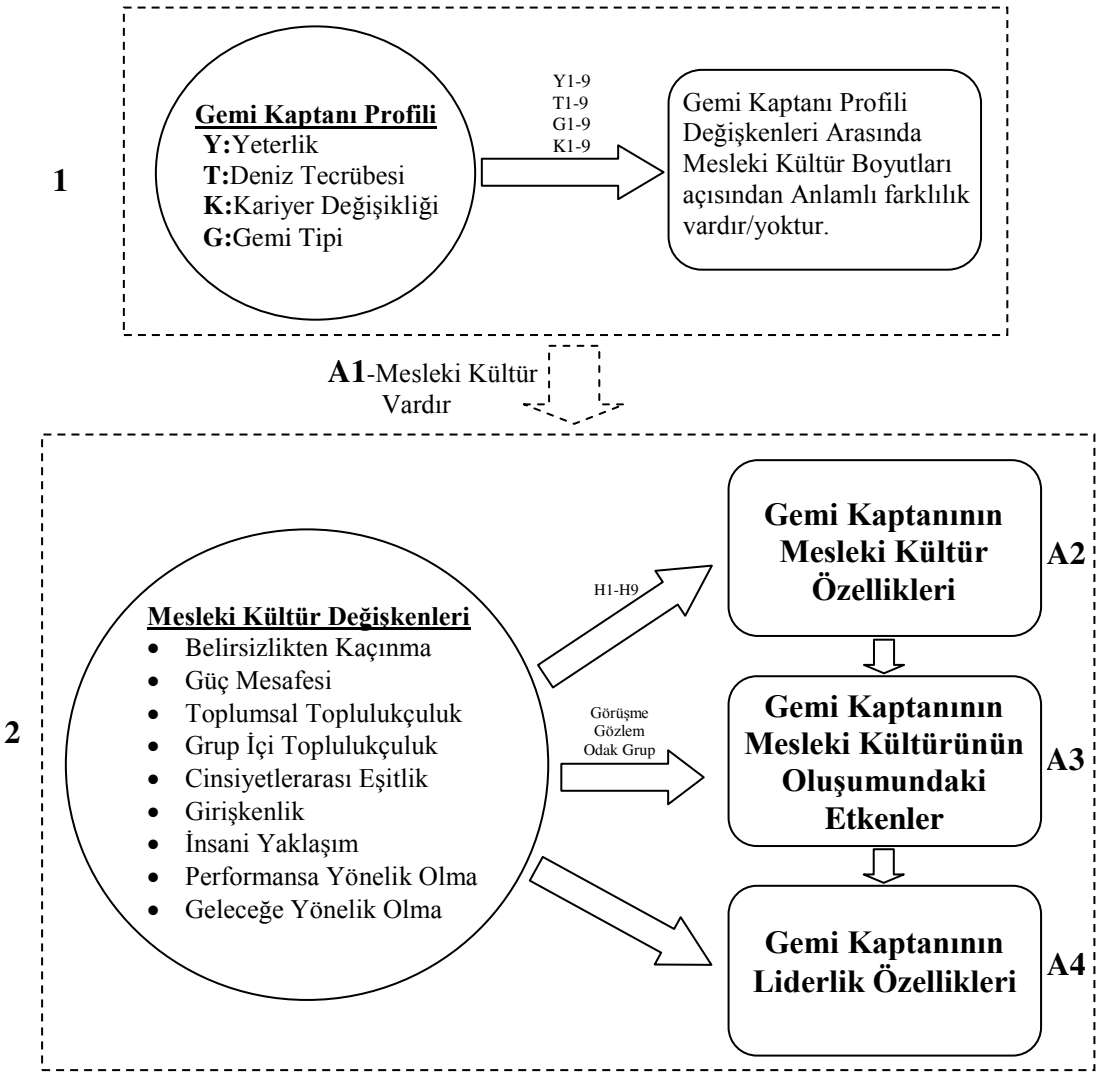
Y - Yeterlik: Kaptan, Birinci Zabit, Vardiya Zabiti

T - Deniz Tecrübesi: 1 yıldan az, 1- 5 yıl, 6-10 yıl, 11-20 yıl, 20 yıldan fazla

K - Kariyer Değişikliği: Gemide çalışanlar, Karada kariyerine devam edenler

G - Çalıştığı Gemi Tipi: dökme yük, konteyner, tanker, roro, diğer

Şekil 12: Araştırma Modeli.



A1 Gemi kaptanları kendine özgü bir mesleki kültüre sahip midir?
A2 Gemi Kaptanları nasıl bir mesleki kültür yapısına sahiptirler?
A3 Gemi kaptanlarının mesleki kültürünün oluşumundaki etkenler nelerdi?
A4 Mesleki kültür açısından gemi kaptanlarının liderlik özellikleri nelerdir?

"Gemi kaptanları kendine özgü bir mesleki kültüre sahip midir?" (A1) sorusuna cevap aranan birinci aşamada, gemi kaptanının profilini oluşturan değişkenler arasında kültür boyutları açısından anlamlı farklılıklar aranmıştır. Farklılık olmaması halinde gemi kaptanlığının kendine özgü, evrensel bir mesleki kültüre sahip olduğu, farklılıklar olması halinde mesleki kültürün değişkenlere göre incelenmesinin gerekli olduğu ve mesleki kültürün değişkenlik gösterebileceği kabul edilmiştir.

İkinci aşamada, gemi kaptanının mesleki kültür boyutlarını açıklamak için, "tek örneklem t-testi" (one sample t-test) ve "tanımlayıcı analizler"den (descriptive analysis) yararlanılmıştır. Bu aşamada, "Gemi Kaptanları nasıl bir mesleki kültür yapısına sahiptirler?" (A2) sorusuna verap bulunmaya çalışılmıştır. Bu aşamada ayrıca, görüşme, gözlem ve odak grup nitel yöntemleri kullanılarak, nicel bulgular derinleştirilmiş ve gemi kaptanının mesleki kültürünü oluşturan etkenler ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Böylelikle farklı yöntemlerle hem A1 sorusu desteklenirken hem de "Gemi kaptanlarının mesleki kültürünün oluşumundaki etkenler nelerdir?" (A3) araştırma sorusuna yanıt bulunmuştur. Son olarak, "Mesleki kültür açısından gemi kaptanlarının liderlik özellikleri nelerdir?" (A4) sorusuna yanıt aranmıştır.

4.2. ARAŞTIRMANIN KATKILARI

Kültür, uzun yıllardır sosyal bilimcilerin ilgilendiği bir araştırma konusudur. Ancak, literatür incelendiğinde ulusal kültür ve örgütsel kültür konularında çok sayıda çalışma olduğu fakat "mesleki kültür" konusunun çok arka planda kaldığı görülmektedir. Bu araştırma, mesleki kültür konusunda literatürdeki boşluğun giderilmesine katkıda bulunulmaktadır. Ayrıca araştırma, kaptanlık mesleğinin ve liderliğin mesleki kültür yönünden incelenmesiyle de literatüre önemli katkılar sağlayacaktır.

4.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırmada, anketlerin gönderilmesine, doldurulmasına ve veri toplanmasına olanak veren "Survey Monkey" isimli internet sitesinden faydalanılmış, anket için

alınan internet bağlantısı e-posta, sosyal medya araçları ve internet grupları aracılığıyla hedef kütleye ulaştırılmıştır. Bu yolla yeterli örneklem hacmine ulaşılırken, anketin ulaştığı örneklem sayısının takip edilememesi, araştırmanın kısıtlarından birisini oluşturmaktadır.

Araştırmada kullanılan nitel yöntemlerden gözlemle ilgili karşılaşılan yasal engeller araştırmanın bu aşamasına kısıtlama getirmiştir. Yasal kısıtlamalar nedeniyle gemide seyir yapılamamıştır. Gözlem yalnızca yanaşma ve kalkış manevraları sırasında gidilen iki gemi ve demir sahasında bekleyen bir gemiyle sınırlı kalmıştır. Yasal olarak, geminin gümrüklü sahada olması nedeniyle seyir yapacak gemiye çıkılması mümkün olmamıştır. Ayrıca sigortasız gemide seyre çıkılamaması da diğer bir yasal kısıt olarak karşılaşılmıştır. Gemide tüm faaliyetlerin gözlemlenememesi ve tüm kültür boyutlarının incelenmesine yetecek kadar zaman geçirilememesi bu araştırmanın gözlem aşamasına kısıtlama getirmiştir. Bu yüzden bazı kültür boyutlarına ilişkin gözlem verileri elde edilememiştir. Araştırmanın niteliğinin zenginleştirilmesi için farklı yöntemlerin bir arada kullanılması araştırmanın kısıtları bakımından önem arz etmektedir.

4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde, araştırmada kullanılan nicel ve nitel yöntemler anlatılmaktadır. Bu çalışmada, nicel ve nitel yöntemler kullanılarak, Lamnek (1995: 250) tarafından önerilen çeşitleme (triangulation) yöntemi kullanılmış olup, nicel yöntem olarak anket, nitel yöntem olarak da görüşme, odak grup ve gözlem teknikleri birlikte kullanılmıştır.

Araştırmada nicel ve nitel yöntemlerin birlikte kullanılmasının amacı her iki araştırma yönteminin kendine göre güçlü ve zayıf yanları olmasıyla beraber birbirini tamamlayıcı nitelikte olduklarının kabul edilmesidir (Webb, vd. 1966).

Tablo 7'de Nicel ve Nitel araştırma yöntemlerinin varsayımlar, amaç, yaklaşım ve araştırmacı rolü boyutları yönünden karşılaştırılması yapılmaktadır. Burada nicel araştırmayı nitel araştırmadan ayıran temel özelliklerin anlaşılması hedeflenmektedir.

Tablo 7: Nicel ve Nitel Araştırma Yöntemlerinin Karşılaştırılması.

Nicel Araştırma	Nitel Araştırma
Varsayım	
• gerçeklik nesneldir • asıl olan yöntem • değişkenler ve ilişkileri ölçülebilir • araştırmacı dışarıda	• gerçeklik oluşturulur • asıl olan durum • değişken ilişkilerini ölçmek zor • araştırmacı katılımcı
Amaç	
• genelleme • tahmin • nedensellik açıklama	• derinlemesine tanımlama • yorumlama • aktörlerin bakışını anlama
Yaklaşım	
• kuram ve hipotez ile başlar • deney-uygulama-kontrol • standardize veri toplama araçları kullanma • parçaların analizi • uzlaşma ve norm arayışı • verinin sayısal gösterimi	• kuram ve hipotez ile sonlanır • bütünlük içinde-doğal • araştırmacının kendisinin veri toplama aracı olması • örüntüleri ortaya çıkarma • çokluluk ve farklılık arayışı • verinin zenginlik ve derinliğinde tanımlanması
Araştırmacı Rolü	
• olay ve olgu dışı, yansız, nesnel	• olay-olgulara dâhil, öznel, empatik

Kaynak: Glesne ve Peskin, 1992'den aktaran Yıldırım ve Şimşek, 2011: 49

Çeşitleme; verilerde, araştırmacılarda, kuramda ve yöntemde olmak üzere dört türde yapılmaktadır (Daymon ve Holloway, 2003: 91-93). Yöntem çeşitlemesinde, araştırılan konuyla ilgili olarak görüşme, gözlem, doküman analizi ve anket gibi çoklu veri toplama yolları bir arada kullanılmaktadır (Patton, 2002: 247-248).

4.4.1 Nicel Araştırma Süreci

Bu süreçte, mesleki kültür boyutlarını tespit etmek amacıyla, GLOBE araştırmasında uygulanan anket formundan yararlanılmıştır. Mesleki dokuz temel kültür boyutu arasında; "belirsizlikten kaçınma", "güç mesafesi", "toplumsal toplulukçuluk", "grup içi toplulukçuluk", "cinsiyetlerarası eşitlik", "girişkenlik", "insani yaklaşım", "performansa yönelik olma" ve "geleceğe yönelik olma" bulunmaktadır. Her boyut için ankette üç soru bulunmaktadır.

Araştırma kapsamına uygun olarak, gemi kaptanlarının mesleki kültür özelliklerini ortaya çıkarmak üzere dokuz adet ve kaptan profili değişkenlerine yönelik otuzaltı adet hipotez oluşturulmuştur.

4.4.1.1. Nicel Veri Toplama Aracının Oluşturulma Süreci

Araştırmanın literatür incelemesinden sonraki ilk aşaması anket oluşturulması sürecidir. Öncelikle araştırmada yeni bir ölçek geliştirmek veya var olan bir ölçeğin kullanılması seçenekleri değerlendirilmiştir. Nicel uygulama için, dünyada kültür konusunda yapılmış önemli çalışmalardan birisi olması nedeniyle, 170 araştırmacının katkıları, 62 farklı toplumda, 951 örgütte, 17.300 katılımcı ile yapılan çok uluslu bir araştırma projesi olan GLOBE araştırmasında geliştirilen anketin kullanılmasına karar verilmiştir. Araştırmada, GLOBE anketinin başka bilimsel araştırmalarda da kullanılmış olan mesleki kültüre uyarlanmış şekli kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket, Lumpe (2006:108) tarafından dokuz kültür boyutunu, mesleki kültür kapsamında ölçmek üzere uyarlanmıştır. Anketin uyarlanması aşamasında, GLOBE çalışmasının ortaya çıkardığı örgütsel boyutların, mesleki kültüre uyarlanmış olan anket sorularında aynı şekilde yansıtılmasına dikkat edilmiştir. Örgütsel kültür özelliklerini ortaya çıkarmaya yönelik geliştirilmiş olan GLOBE anketinin, mesleki kültür özelliklerini ortaya koymakta da kullanıldığı ve başarılı olduğu görülmektedir. Anketin mesleki kültür için de kullanılabilir olması, ikinci bölümde anlatılan örgütsel kültür ve mesleki kültür arasındaki ortak özelliklere dayanmaktadır (Lumpe, 2006: 90-94). GLOBE anketinin mesleki kültüre uyarlanmış soruları, bu araştırmada kaptanlık mesleğine yönelik düzenlenmiştir. Sorularda

“gemi” ve “kaptanlık mesleği” gibi ifadelere yer verilerek, hedef kitlenin sorulara mesleki açıdan cevap vermeleri sağlanmıştır. Ankete gemi kaptanı profil değişkenlerini meydana getiren sorular eklenmiştir. Ayrıca ankete, “kaptanlık mesleğini diğer mesleklerden ayıran özellikleri yazar mısınız?” şeklinde açık uçlu bir soru da eklenmiştir.

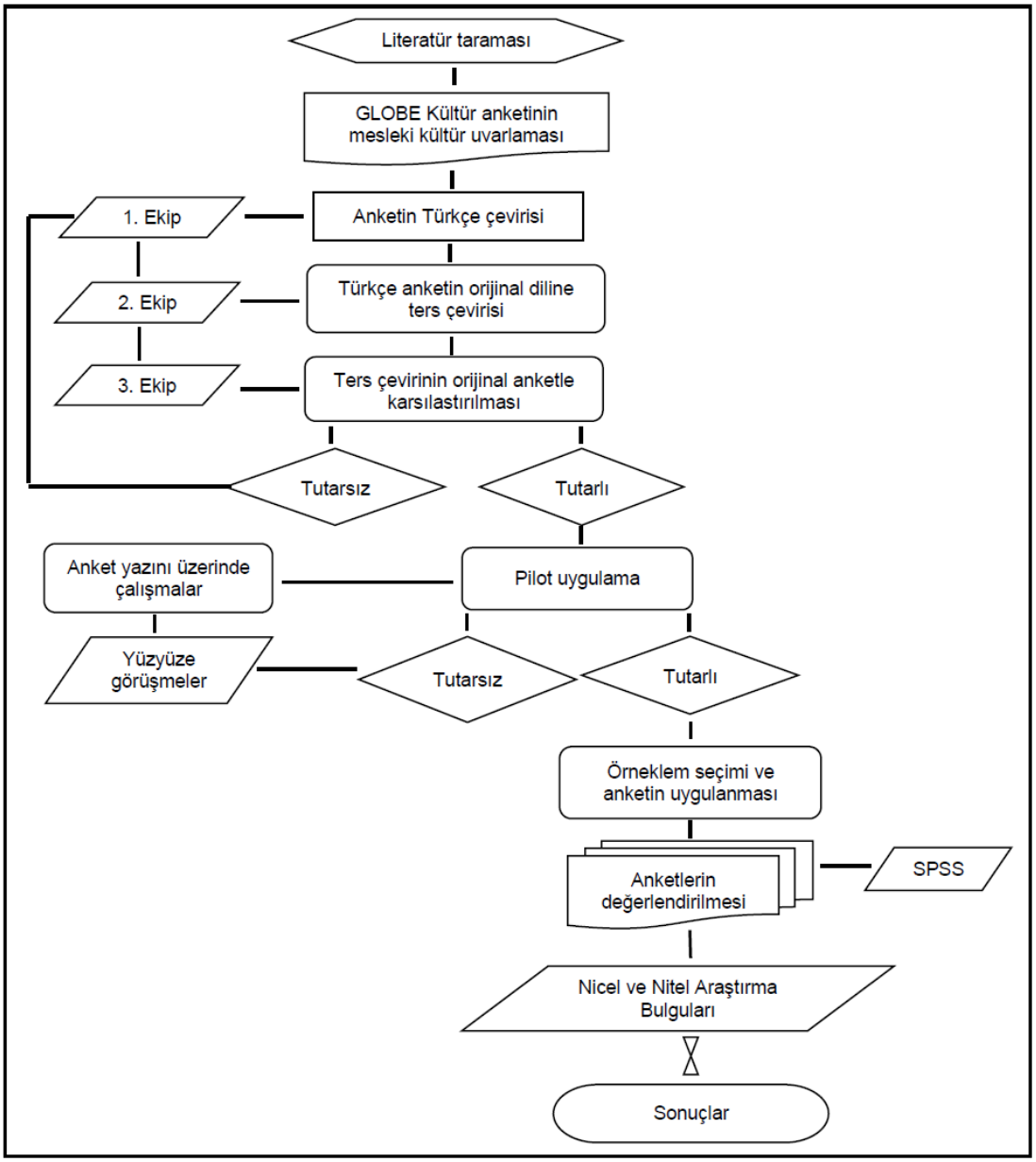
Bilimsel araştırmalarda ölçeklerin yazıldıkları dilden başka bir dilde kullanılabilmesi için o dile çevrilmesi yaygın bir uygulamadır. Literatürde ölçeklerin farklı dillerden hedef dile çevrilmesiyle ilgili kullanılan farklı teknikler mevcuttur. Bu araştırmada en yaygın kullanıma sahip olan standart ters çeviri tekniği kullanılmıştır (Brislin vd. 1973: 44-55, Tamanini vd. 2002: 250). Bu yöntem “geleneksel yöntem” olarak da geçmektedir (Hansen, 1987). Tamanini ve diğerleri bu yaklaşımı dört aşamayla anlatmaktadır.

1. Kaynak dildeki anketin hedef dile çevrilmesi
2. Anketin bir diğer çevirmen tarafından hedef dilden kaynak dile ters çevrilmesi.
3. Kaynak dildeki anketin ters çevrilmiş ikinci haliyle karşılaştırılması. Bu aşamada çevirmenler ve oluşturulan bir ekip birlikte çalışırlar
4. Hedef kitle ile pilot çalışma ve anketin son halinin düzenlenmesi.

Bu yöntemde tercümenin kalitesinin artırılması için iki çevirmen kullanılmıştır. Ayrıca yine etkili bir tercüme için daha sonraki aşamalarda çevirmenler ve araştırma ekibi arasında uzlaşmaya varılması için çalışmalar yapılmıştır. Son olarak pilot çalışma yapılmış ve ankete son hali verilmiştir.

Şekil 13’de bu araştırmanın yönteminin aşamaları bir akış şeması üzerinden gösterilmektedir

Şekil 13: Nicel Araştırma Yönteminin Uygulanmasında İzlenen Yol



İlk olarak, İngilizce anket, oluşturulan birinci ekip tarafından hedef dil olan Türkçeye çevrilmiştir. Sonra, anket bir diğer ekip tarafından, hedef dilden kaynak dile geri çevrilmiştir. Bu aşamada oluşturulan ekiplerin her iki dili de ileri seviyede kullanabilen akademisyenlerden oluşturulmasına özen gösterilmiştir.

Sonraki aşamada kaynak dildeki asıl anketle geri çevrilmiş olan tercümesi üçüncü bir ekip tarafından karşılaştırılmıştır. Bu aşamada oluşturulan ekipte özellikle anketi daha önce görmemiş kişiler yer almıştır. Ayrıca bu ekipte ana dili İngilizce olan ve Türkçe bilgisi olmayan bir akademisyen özellikle kullanılmıştır.

Kaynak dilde karşılaştırılan anketlerde uzlaşma sağlanmasının ardından hedef kitleyi temsil eden bir grupla anketin ön testi için bir pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışma, Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Deniz Ulaştırma İşletme Mühendisliği Bölümü'nde eğitimlerini sürdüren dördüncü sınıf öğrenciler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Son aşamada araştırma ekibi, öğrencilerden alınan geri dönüşler ve anket sonuçlarını da göz önünde tutarak anketin son düzenlemesini yapmıştır. Anket son haliyle aynı öğrenciler üzerinde dil bakımından anlaşılırlığının sınanması için yeniden uygulanmış ve güvenilirliği test edilmiştir.

Güvenilirlik, Türkçede Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi anlamına gelen "Statistical Packages for the Social Sciences" (SPSS) programı kullanılarak "Cronbach Alpha" katsayılarının hesaplanmasıyla ölçülmüştür (Cronbach, 1990: 190; Black, 1999: 279). Cronbach Alpha, ölçeğin içerdiği maddelerin birbiriyle ne ölçüde tutarlı olduğu ve arka planda gizli, hipotetik değişkeni ne ölçüde temsil ettiği hakkında bilgi verir (Portney ve Watkins 1993: 42-44;56-57;72-73; Şencan, 2005: 50-420). Cronbach katsayısı, bir testin veya bu araştırma için bir boyutun iç tutarlılığını temsil eder. Alfa katsayısı 1.00 değerine yaklaştıkça güvenilirlik de artar. Bu araştırmada 0.60 alfa değeri güvenilirlik için taban kabul edilmiştir. Bu araştırma için ayrı dokuz kültür boyutunu temsil eden anket maddeleri kendi içlerinde test edilmiştir. Tablo 8'da 43 deniz ulaştırması işletme mühendisi öğrencisiyle yapılan ön uygulamanın güvenilirlik analiz sonuçları gösterilmektedir. Buna göre, sonuçlar yeterli düzeyde çıkmıştır.

Tablo 8: Ön Uygulama Kültür Boyutları Güvenilirlik Analizi.

Kültür Boyutu	**Güvenilirlik (Cronbach's α)**
Belirsizlikten Kaçınma	0,840
Güç Mesafesi	0,807
Toplumsal Toplulukçuluk	0,729
Grup İçi Toplulukçuluk	0,750
Cinsiyetlerarası eşitlik	0,731
Girişkenlik	0,873

İnsani yaklaşım	0,743
Performansa Yönelik Olma	0,832
Geleceğe yönelik olma	0,687

Araştırmada anket çalışması, pilot uygulama ve asıl uygulama aşamalarından oluşmaktadır. Ampirik çalışmaların ön deneme uygulaması yapılmadan gerçekleştirilmesi tavsiye edilmemektedir (Teijingen ve Hundley, 2001: 289-295). Bu araştırmada, kaynak dilden Türkçeye çevrilerek uyarlanan anketin uygulanabilirliği için ön çalışma yapılması, anketin güvenilirliği ve hedef kitle tarafından anlaşılırlığı açısından araştırmayı güvence altına almaktadır.

4.4.1.2. Ana Kütle ve Örneklem

Araştırmanın nicel uygulamasında, ana kütleyi uzakyol ehliyetli Türk gemi kaptanları ve kaptan adayı olan birinci zabitlerle (ikinci kaptan) vardiya zabitleri oluşturmaktadır (üçüncü/dördüncü kaptan). Anket uygulamasında, ilk olarak ortaya çıkarılmak istenen, "gemi kaptanlık mesleğine özgü bir mesleki kültür var mıdır?" sorusuna cevaptır. Bu sorunun araştırılmasında kullanılan kaptan profilini oluşturan unsurlardan birisi olan "yeterlik" değişkeninin değerlendirilmesi için örnekleme kaptan adayları da dahil edilmiştir. Diğer profil değişkenleri yanında, kaptan, birinci zabit ve vardiya zabitleri arasında mesleki kültür özelliklerinde farklılıklar aranmakta, fark olmaması halinde kaptanların kendilerine özgü bir mesleki kültüre sahip oldukları varsayılmaktadır.

4.4.1.2.1. Örneklem Seçimi

Kültürel çalışmalarda, örneklem seçim yolu olarak sıkça kullanılan yöntemlerden bazıları kolayda örneklem, sistematik örneklem ve rastgele örneklem yöntemidir (Vijver ve Leung, 1997: 29-33). Bu çalışma, kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır.

Kolayda Örneklemede amaç, araştırma konusu ile ilgili ve kolayca ulaşılabilir olan birimlerden bir örneklemin oluşturulmasıdır. Araştırma konusu ile ilgili olan ve doğru yerde, doğru zamanda bulunan birimler arasından keyfi olarak birimler seçiliyorsa yapılan örneklemeye kolayda örnekleme denir. Kolayda örnekleme gönüllülük esasına göre katılan birimlerden oluşur (Özmen ve diğerleri, 2008: 164)

Araştırmada ayrıca kartopu örnekleme yöntemi de kullanılmıştır. Kartopu örneklemede ilk aşamada ana kütleyi temsil eden kişilerle temas kurulur. Daha sonra bu kişilerin yardımıyla diğer birimlere ulaşılır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 45). Yöntemin uygulanmasında, internet üzerinden anketlerin gönderilmesine, doldurulmasına ve veri toplanmasına olanak veren "Survey Monkey" isimli internet sitesinden faydalanılmıştır. İnternet sitesinde hazırlanan anket için alınan internet bağlantısı e-posta, sosyal medya araçları ve internet grupları aracılığıyla hedef kütleye ulaştırılmıştır. Anket, gönderilen bağlantı yoluyla internet üzerinden doldurulmuştur. Anket, İstanbul Teknik Üniversitesi Yüksek Denizcilik Okulu mezunlar derneği ve "Barbaros" e-posta grubuna ve Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi mezunlar derneği e-posta grubuna gönderilmiştir. Ayrıca anket bağlantısı, sosyal paylaşım siteleri ve e-posta aracılığıyla kişiden kişiye dağıtılmıştır. Bu yolla yeterli örneklem hacmine ulaşılırken, anketin ulaştığı örneklem sayısının takip edilememesi, araştırmanın kısıtlarından birisini oluşturmaktadır. Çalışmada veri toplama yöntemi olarak internet üzerinden anketlerin gönderilmesine, doldurulmasına ve veri toplanmasına olanak veren ücretli bir internet sitesinden faydalanılmıştır. Az miktarda anket ise elden toplanmıştır.

4.4.1.2.2. Örneklem Hacmi

Denizcilik Müsteşarlığının 2013 verilerine göre Türkiye'de ana kütleyi oluşturan 12618 uzakyol güverte zabitan sınıfı gemiadamı bulunmaktadır (T.C. Ulaştırma, Denizcilik, Haberleşme Bakanlığı, 2013).

Çalışmada doğrudan ana kütleyi temsil eden birimlere ulaşılmasından dolayı örnek hacminin belirlenmesinde sosyal bilimlerde genel kabul görmüş değerler kullanılmış ve olayın ana kütlede (evren) gözlenme oranı yüksek tutulmuştur. Güven düzeyi $\alpha = 0.05$, örnekleme hatası $d = \pm 0.05$ ve olayın evrendeki gözlenme oranı p=

0,8 düşünülerek örneklem hacmi için toplanan 269 anket yeterli bulunmuştur (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 49-50).

4.4.1.3. Nicel Araştırmanın Analizi

Anketin dokuz kültür boyutunu ölçen soruları yedili likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Bu ölçek kişilerin sorularda ifade edilen kültür özellikleri hakkında fikirlerini ortaya koymaları için kullanılmıştır. Anket verilerinin analizleri SPSS programı kullanılarak yapılmıştır. 269 katılımcıdan oluşan örneklem, 52 uzakyol vardiya zabiti, 60 uzakyol birinci zabit ve 157 uzakyol kaptandan oluşmaktadır. Örneklemde, deniz tecrübesi 1 yıldan az 34, 1-5 yıl arası 78, 6-10 yıl arası 78, 11-20 yıl arası 67 ve 20 yıldan fazla olan 12 gemiadamı yer almaktadır. Örneklemde ayrıca, kuru yük gemisinde çalışan 120, tankerde çalışan 107, konteyner gemisinde çalışan 19, ro-ro gemisinde çalışan 11 ve yolcu gemisinde çalışan 9 gemiadamı yer almaktadır. Örneklem, denizcilikle ilgili kamu kuruluşunda görev yapan 9, Kılavuzluk hizmetlerinde görev yapan 9, denizcilik eğitimiyle uğraşan 17, özel bir denizcilik şirketinde çalışan 70 karaya geçmiş gemiadamıyla, 164 halen denizde görev yapan gemiadamından oluşmaktadır (Tablo 9).

Tablo 9: Örneklem Gurubunun Gemi Kaptan Profili Değişkenlerine Göre Dağılımı

Y - Yeterlik	T - Deniz Tecrübesi	K - Kariyer Değişikliği	G - Çalıştığı Gemi Tipi
	1 Yıldan Az - 34		Dökme Yük - 120
Kaptan - 157	1- 5 Yıl - 78	Gemide Çalışanlar - 164	Konteyner - 19
Birinci Zabit - 60	6-10 Yıl - 78	Karada Kariyerine	Tanker - 107
Vardiya Zabiti - 52	11-20 Yıl - 67	Devam Edenler - 105	Roro - 11
	20 Yıldan Fazla - 12		Diğer - 9

Çalışmanın analiz kısmında, ölçeklerin güvenilirliği pilot çalışmada yapıldığı gibi yeniden SPSS programı kullanılarak test edilmiştir. Tablo 10, çalışmada ölçülmek istenen mesleki kültür boyutlarının güvenilirlik analizi sonuçlarını göstermektedir. Araştırmada, güvenilirlik için taban kabul edilen 0.60 alfa değerine göre, sonuçlar araştırma için yeterli bulunmuştur.

Tablo 10: Kültür Boyutları Güvenilirlik Analizi

Kültür Boyutu	Güvenilirlik (Cronbach's α)
Belirsizlikten Kaçınma	0,771
Güç Mesafesi	0,747
Toplumsal Toplulukçuluk	0,714
Grup İçi Toplulukçuluk	0,730
Cinsiyetler Arası eşitlik	0,703
Girişkenlik	0,796
İnsani yaklaşım	0,727
Performansa Yönelik Olma	0,729
Geleceğe yönelik olma	0,846

4.4.1.3.1. Mesleki Kültür Boyutları Açısından Kaptan Profil Değişkenleri Arasındaki Farklılıklara Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)

Tek Yönlü Varyans Analizi "ANOVA" (Analysis of variance), ikiden fazla grubun (evrenin) ortalamasının karşılaştırılması amacıyla kullanılan bir istatistik yöntemidir (Özmen ve diğerleri, 2013: 92). Bu çalışmada, kaptan ve kaptan adaylarının yeterlik, kariyer değişikliği, deniz tecrübesi ve ağırlıklı olarak çalıştıkları gemi tipi kaptan profil değişkenleri arasında dokuz mesleki kültür boyutu açısından anlamlı farklılık olup olmadığı araştırılmaktadır. Bu analizde Tablo 11'de özetlenen ve bulgular bölümünde nitel bulgularla birlikte tartışılan testte **"p < 0,05"** anlamlılık düzeyine göre hipotez red/kabul edilmektedir. Bu süreçte, araştırma modelinin birinci aşaması olan, "Gemi kaptanları kendine özgü bir mesleki kültüre sahip midir?" (A1) araştırma sorusuna cevap aranmaktadır.

Tablo 11: Mesleki Kültür Boyutları Açısından Kaptan Profil Değişkenleri Arasındaki Farklılıklara Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Bulgularının Özeti

Alt Hipotezler	t(df)=f, p(sig.)	Fark Vardır/ Yoktur
Y1: Yeterlikler arasında belirsizlikten kaçınma kültür boyutu açısından anlamlı farklılık vardır	F(52,60,157)=2,584, P=,077	Yoktur
T1: Deniz tecrübeleri arasında belirsizlikten kaçınma kültür boyutu açısından anlamlı farklılık vardır	F(34,78,78,67,12)=1,815, P=,126	Yoktur
G1: Gemi tiplerine göre belirsizlikten kaçınma kültür boyutu açısından anlamlı farklılık vardır	F(120,107,19,11,9)=0,772 P=,544	Yoktur
K1: Kariyer değişikliğine göre belirsizlikten kaçınma kültür boyutu açısından anlamlı farklılık vardır	F(99,17,70,164)=0,276, P=,894	Yoktur
Y2: Yeterlikler arasında güç mesafesi kültür boyutu açısından anlamlı farklılık vardır	F(52,60,157)=,751, P=,473	Yoktur
T2: Deniz tecrübeleri arasında güç mesafesi kültür boyutu açısından anlamlı farklılık vardır	F(34,78,78,67,12)=,325, P=,861	Yoktur
G2: Gemi tiplerine göre güç mesafesi kültür boyutu açısından anlamlı farklılık vardır	F(120,107,19,11,9)=,383, P=,820	Yoktur
K2: Kariyer değişikliğine göre güç mesafesi kültür boyutu açısından anlamlı farklılık vardır	F(99,17,70,164)=1,117, P=,349	Yoktur
Y3: Yeterlikler arasında Toplumsal Toplulukçuluk kültür boyutu açısından anlamlı farklılık vardır	F(52,60,157)=,481, P=,618	Yoktur
T3: Deniz tecrübeleri arasında Toplumsal Toplulukçuluk kültür boyutu açısından anlamlı farklılık vardır	F(34,78,78,67,12)=3,381, P=,090	Yoktur
G3: Gemi tiplerine göre Toplumsal Toplulukçuluk kültür boyutu açısından anlamlı farklılık vardır	F(120,107,19,11,9)=,687, P=,602	Yoktur
K3: Kariyer değişikliğine göre Toplumsal Toplulukçuluk kültür boyutu açısından anlamlı farklılık vardır	F(99,17,70,164)=,599, P=,663	Yoktur
Y4: Yeterlikler arasında Grup İçi Toplulukçuluk kültür boyutu açısından anlamlı farklılık vardır	F(52,60,157)=2,090, P=,126	Yoktur
T4: Deniz tecrübeleri Grup İçi Toplulukçuluk kültür boyutu açısından anlamlı farklılık vardır	F(34,78,78,67,12)=,689, P=,600	Yoktur
G4: Gemi tiplerine göre Grup İçi Toplulukçuluk kültür boyutu açısından anlamlı farklılık vardır	F(120,107,19,11,9)=,847, P=,497	Yoktur
K4: Kariyer değişikliğine göre Grup İçi Toplulukçuluk kültür boyutu açısından anlamlı farklılık vardır	F(99,17,70,164)=,787, P=,534	Yoktur
Y5: Yeterlikler arasında Cinsiyetler arası eşitlik kültür boyutu açısından anlamlı farklılık vardır	F(52,60,157)=,573, P=,565	Yoktur

T5: Deniz tecrübeleri arasında Cinsiyetler arası eşitlik kültür boyutu açısından anlamlı farklılık vardır	F(34,78,78,67,12)=6,157, P=,112	Yoktur
G5: Gemi tiplerine göre Cinsiyetler arası eşitlik kültür boyutu açısından anlamlı farklılık vardır	F(120,107,19,11,9)=2,034 P=,090	Yoktur
K5: Kariyer değişikliğine göre Cinsiyetler arası eşitlik kültür boyutu açısından anlamlı farklılık vardır	F(99,17,70,164)=,356, P=,840	Yoktur
Y6: Yeterlikler arasında Girişkenlik kültür boyutu açısından anlamlı farklılık vardır	F(52,60,157)=2,484, P=,085	Yoktur
T6: Deniz tecrübeleri arasında Girişkenlik kültür boyutu açısından anlamlı farklılık vardır	F(34,78,78,67,12)=1,417, P=,229	Yoktur
G6: Gemi tiplerine göre Girişkenlik kültür boyutu açısından anlamlı bir farklılık vardır	F(120,107,19,11,9)=,363, P=,835	Yoktur
K6: Kariyer değişikliğine göre Girişkenlik kültür boyutu açısından anlamlı farklılık vardır	F(99,17,70,164)=,342, P=,849	Yoktur
Y7: Yeterlikler arasında İnsani yaklaşım kültür boyutu açısından anlamlı farklılık vardır	F(52,60,157)=1,339, P=,264	Yoktur
T7: Deniz tecrübeleri arasında İnsani yaklaşım kültür boyutu açısından anlamlı farklılık vardır	F(34,78,78,67,12)=,905, P=,461	Yoktur
G7: Gemi tiplerine göre İnsani yaklaşım kültür boyutu açısından anlamlı farklılık vardır	F(120,107,19,11,9)=,500, P=,736	Yoktur
K7: Kariyer değişikliğine göre İnsani yaklaşım kültür boyutu açısından anlamlı farklılık vardır	F(99,17,70,164)=1,738, P=,142	Yoktur
Y8: Yeterlikler arasında Performansa Yönelik Olma kültür boyutu açısından anlamlı farklılık vardır	F(52,60,157)=,357, P=,705	Yoktur
T8: Deniz tecrübeleri arasında Performansa Yönelik Olma kültür boyutu açısından anlamlı farklılık vardır	F(34,78,78,67,12)=2,055, P=,087	Yoktur
G8: Gemi tiplerine göre Performansa Yönelik Olma kültür boyutu açısından anlamlı farklılık vardır	F(120,107,19,11,9)=1,204 P=,309	Yoktur
K8: Kariyer değişikliğine göre Performansa Yönelik Olma kültür boyutu açısından anlamlı farklılık vardır	F(99,17,70,164)=,844, P=,498	Yoktur
Y9: Yeterlikler arasında Geleceğe yönelik olma kültür boyutu açısından anlamlı farklılık vardır	F(52,60,157)=,555, P=,575	Yoktur
T9: Deniz tecrübeleri arasında Geleceğe yönelik olma kültür boyutu açısından anlamlı farklılık vardır	F(34,78,78,67,12)=1,945, P=,103	Yoktur
G9: Gemi tiplerine göre Geleceğe yönelik olma kültür boyutu açısından anlamlı farklılık vardır	F(120,107,19,11,9)1,206= ,P=,309	Yoktur
K9: Kariyer değişikliğine göre Geleceğe yönelik olma kültür boyutu açısından anlamlı farklılık vardır	F(99,17,70,164)=,719, P=,579	Yoktur

4.4.1.3.2. Tanımlayıcı Analizler

Nitel araştırmada, mesleki kültür boyutlarının analizleri, SPSS yazılımı kullanılarak Tanımlayıcı Analizler (Descriptive Analysis) ve Tek Örneklem (One Sample) T-testi yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Tablo 12 ve Tablo 13, bulgularda nitel verilerle birlikte tartışılan analiz sonuçlarını özetlemektedir. Bu analizde, kaptanların mesleki kültür özellikleri ortaya çıkarılmakta, "Gemi Kaptanları nasıl bir mesleki kültür yapısına sahiptirler?" (A2) araştırma sorusuna cevap aranmaktadır.

Tablo 12: Mesleki Kültür Boyutları Tanımlayıcı (Descriptive) Analizleri.

Mesleki Kültür Boyutu	Min	Max	Ort.	Std. Sap.
H1:Kaptanlık mesleğinde Belirsizlikten Kaçınma	3,00	7,00	**6,32**	0,92
H2:Kaptanlık mesleğinde Güç Mesafesi fazladır	1,00	7,00	**5,87**	1,07
H3:Kaptanlık mesleğinde Toplumsal Toplulukçuluk	1,00	7,00	**4,78**	1,11
H4:Kaptanlık mesleğinde Grup İçi Toplulukçuluk	1,00	7,00	**5,02**	1,33
H5:Kaptanlık mesleğinde Cinsiyetler arası eşitlik	1,00	7,00	**3,22**	1,50
H6:Kaptanlık mesleğinde Girişkenlik	1,00	7,00	**4,64**	1,47
H7:Kaptanlık mesleğinde İnsani yaklaşım eğilimi	1,00	7,00	**4,93**	1,02
H8:Kaptanlık mesleğinde Performansa Yönelik Olma	1,00	7,00	**5,34**	1,06
H9:Kaptanlık mesleğinde Geleceğe yönelik olma	1,00	7,00	**5,68**	1,43

Mesleki kültür boyutlarının analizlerinde, birin en düşük ve yedinin en yüksek değer olduğu yedili ölçekte, ortalamanın dördün altında olması, ilgili mesleki kültür boyutuna eğilimin gemi kaptanları açısından düşük/zayıf, dördün üzerinde olması yüksek/fazla olduğunu göstermektedir. Örneklemin ölçülen ortalaması ile tahmin edilen ya da bilinen ortalamasının karşılaştırılması amacıyla kullanılan Tek Örneklem (One Sample) T testi burada, SPSS yazılımıyla anket verilerinin analizi soncunda ortaya çıkarılan ortalamaların, orta değer olarak kabul edilen dört değeri ile aralarında anlamlı farklılık olup olmadığını ölçmek için kullanılmıştır. Burada,

yanılma olasılığı “0,05” anlamlılık düzeyi için % 5 kabul edilmektedir. Tablo 13 da gösteriliği gibi t-testi sonucunda $p < 0,05$ anlamlılık düzeyi temel alındığında, sig.(2 tailed) yani “p” değerinin tüm mesleki kültür boyutları için 0,05 değerinin altında olduğu görülmektedir. Bu, bulunan ortalamaların dört olarak kabul edilen orta değer ile aralarında anlamlı farklılık olduğunu ve boyutlar için dördün altının düşük, dördün üzerinin ise yüksek olarak kabul edilebileceğini göstermektedir.

Tablo 13: Mesleki Kültür Boyutları Tek Örneklem (One Sample) T-Test Analizleri.

Mesleki Kültür Boyutu	**t(df), p(sig. 2tailed)**
Kaptanlık Mesleğinde Belirsizlikten Kaçınma	t(269) = 41,608, p = 0,00
Kaptanlık Mesleğinde Güç Mesafesi	t(269) = 28,486, p = 0,00
Kaptanlık Mesleğinde Toplumsal Toplulukçuluk	t(269) = 11,484, p = 0,00
Kaptanlık Mesleğinde Grup İçi Toplulukçuluk	t(269) = 12,567, p = 0,00
Kaptanlık Mesleğinde Cinsiyetler Arası Eşitlik	t(269) = -8,503, p = 0,00
Kaptanlık Mesleğinde Girişkenlik	t(269) = 7,167, p = 0,00
Kaptanlık Mesleğinde İnsani Yaklaşım Eğilimi	t(269) = 14,945, p = 0,00
Kaptanlık Mesleğinde Performansa Yönelik Olma	t(269) = 20,894, p = 0,00
Kaptanlık Mesleğinde Geleceğe Yönelik Olma Eğilimi	t(269) = 17,939, p = 0,00

4.4.1.3.3. Kaptanlık Mesleğini Diğer Mesleklerden Ayıran Özellikleri Belirlemeye Yönelik Açık Uçlu Anket Sorusu

Araştırmada kullanılan ankete açık uçlu “Sizce bu mesleği diğer mesleklerden ayıran özellikler nelerdir?” sorusu eklenmiştir. Bu soruya ilişkin cevapların analizi nitel araştırma analizi yazılımı Nvivo kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Burada en sık tekrarlanan, üzerinde en çok durulan ifadeler aranmıştır. Açık uçlu sorunun eklenmesindeki amaç, nicel verileri derinleştirmektir. Burada hedef kitlenin, sayısal veriler dışında, meslekle ilgili yorumlarının da değerlendirilmesinin anket verilerine

zenginlik katabileceği düşünülmüştür. Toplanan 269 ankette, 66 kişi açık uçlu soruya cevap vermiştir. Cevaplar Tablo 14'de gösterilmektedir.

Tablo 14: Ankette Yer Alan Açık Uçlu Soruya Verilen Cevaplar. (Soru: "Sizce bu mesleği diğerlerinden ayıran özellikler nelerdir?").

Bana göre diğer mesleklerden ayırıcı en belirgin özelliği fazlaca **efor ve sabır** gerektiren bir iş olması. ayrıca **mahrumiyetinin** olması. bazı şeylere istediğiniz anda ulaşamıyor olmanız.
Bu meslek gemi içinde türlü **zorluklar** barındırdığı kadar, dış çevremizden (ailemiz, arkadaşlarımız gibi) de çeşitli zorlukları içinde barındırır. İkisini birden göğüsleyebilmek zaman epey **zor** bir hal alabilir.
Gurbet, çalışma şartları, risklerin fazlalılığı
Denizcilik bir meslek değil, başlı başına bir **yaşam tarzıdır**… onu diğer mesleklerden ayıran da budur...
-dünyanın bilmediğiniz, gitmediğiniz farklı yerlerine gidecek oluşunuz. -meslek yaşantımızda yapmış olduğunuz seyir, yanaştığınız limanların, farklı meslek gruplarının monotonluğundan uzak oluşu -izin sürelerinin gün olarak diğer meslek gruplarına oranla daha uzun oluşu -**kazancının yüksek** oluşu -**gurbet**te oluşunuz
Deniz özlemdir, **hasret**tir, **onur**dur, **gurur**dur. **zor**dur deniz. Herkes yapamaz denizde. **Birlik beraberlik ister.**
Zorluğu... Sosyal hayattan ve sevdiklerinden uzak kalmayı gerektirmesi.
En önemli farklılık aile ve sevdiklerinizle uzun süren **ayrılık** dönemleri. Bunun dışında iş ve yaşam alanlarının aynı yerde bulunması ve kişisel dinlenme dönemlerinde bile devamlı tetikte olma hissiyatı. Özellikle rütbe atladıkça gelen **sorumluluk** kalemlerinin ve miktarının diğer mesleklere göre fazla olması. Özellikle deniz ticaret kanununu açıp gemi kaptanının sorumluluklarına baktığınızda dünya üzerinde böyle bir insanın yaşayamayacağını düşündürüyor. Birçok iş kolunda birden fazla insanın paylaştığı **sorumluluk** gemide bir kişi tarafından yerine getiriliyor. Haberleşme imkânlarındaki sınırlamalar da diğer mesleklere göre fazla.
Diğer meslek sahibi çalışanların çalıştığı ortamdan daha zor hava ve çalışma ortamı şartları altında daha az personel gücü ve dinlenme fırsatı ile 7/24 süren devamlı **dikkat** ve **odaklanma** gerektiren bir meslek icra ediyoruz.
Hasret, yoğun stres ve çalışma
İş imkânları ve **maddi yeterlilik**
Asosyal yaşantı, **yalnızlık, maddi güç, risk**.
Her an her yerden gelebilecek farklı türden **tehlikeler**e karşı sürekli hazır olmayı, **acil durumlar**da anlık ve doğru kararlar alabilmeyi, her daim 5 duyu ile hissetmeyi ve **proaktif** olmayı gerektirir.
İnsan için tasarlanmış yaşam alanı dışında yaşamak durumunda kalınması ile bununla birlikte normal **sosyal hayat akışından uzak** kalmanın verdiği **tahriba**ta rağmen, işini yapmaya gayret eden çalışanlar olmasıdır.
Gurbette olsak bile **özgür**lüğü başka bir meslekte yok.
Olağandan daha fazla **sabır ve hoşgörü** gerektiren bir iş olması
Gurur verici kutsal bir meslek
Birçok mesleğe göre çok daha **zor** ama eğlenceli bir o kadar da **meşakkatli** olması..
Tüm **zorluklar**ına rağmen insanın sevmesiyle gayet keyifli bir meslek. Diğer mesleklerden daha **disiplin**li, **zor** ve **özlem** dolu bir meslek fakat insanın ufkunu ve insan ilişkilerini çok daha iyi geliştiren bir meslek. **Acil durum** yönetimi konusunda çok daha tecrübeli

oluyorsunuz.
Mahrumiyet
Gurbet hasreti, olması gerekenden çok **sorumluluk**...
Sürekli oluşabilmesi muhtemel **kaos durumu**
Dolgun maaş , ay sonunu nasıl getiririm düşüncesi yok.
Gurbet, ağır iş yükü ve sorumluluk
Uzaklığa bağlı olarak **özlem** duymamız
Meşakkatli ve herkesin yapamayacağı bir meslek. Diğer mesleklere göre; icra eden bireyin psikolojik gücünün daha üst seviyede olmasını gerektiren bir meslek.
Riskli, özgür aynı zamanda bağımlı, kendine özgü
Düzenli çalışma saati olmayan, çok fazla **ödün verilerek yapılan**, fiziksel ve mental olarak sizi çok **yoran**, inisiyatif gerektiren bir meslek....
Sosyallik anlamındaki kısıtlı hayat ve **hasret**
Kültürel olarak kendisini yetiştirebileceği, kendisine cesaret ve sabrı aşılayabildiği süre içerisinde iyi yerlere gelip , iyi imkânlara çabuk ulaşabileceği bir meslek. Birçok mesleğin sentezidir, denizcilik.
Çalışma şartlarının **zor**luğu
1- su üzerinde yapılıyor olması, 2-toplum tarafından az veya hiç bilinmiyor oluşu, 3-çalışma saatlerinin periyodik olmaması, 4-doğa şartlarının çalışma hayatına çok etki etmesi, 5-yapılan hatanın veya ihmalin sonuçlarının bedeli ağır olması, 6-en çok **özlem** çekilen meslek olması, 7-sağlık gibi hizmetlerden zamanında yararlanmanın en güç olduğu meslek olusu, 8-duruma göre kumanyasızlık ve susuzluk çekilebilecek meslek olması, 9-dünyada bölgesel ve iklimsel hastalıklara açık meslek oluşu, 10-korsanlık olayları ve savaşın etki ettiği bölgelerden geçmeye mecbur kalabilme, vb.
1-ev ve işyerinin aynı yerde olması yani hiç bir zaman iş hayatından kopamaman ve sürekli **karadaki hayatından uzak**ta olman 2-personel müdürünün önünde el pençe divan durup gemiye gelerek paşa olan insanlarla uğraşmaktan... diğer mesleklerde anında işten çıkartılabilir ama gemide 2-3 hatta 6 ay uğraşmak durumunda kalınabiliyor
Fedakârlık istemesi.
Yapmış olduğumuz meslek diğer mesleklere göre çok **özveri** isteyen, yeri geldiğinde kendimizden ailemizden sağlığımızdan fedakârlık yaparak icra ettiğimiz için zaten diğer mesleklerden oldukça farklı olduğunu düşünmekteyim.
Bu işe meslek değil **yaşam şekli**dir
Bu meslekte **sabır** dikkat ve **özen** isteyen bir meslektir. Yapılan hataların sonuçları çoğu zaman insanı ve çevreyi büyük derecede etkileyen zararlar ortaya çıkarmaktadır. Bunun içindir ki büyük **sorumluluk** gerektirir. Bu **sorumluluk** çoğu kişi için kaldırılamayacak büyüklüktedir. O yüzden bu işi yapan insanların özel seçilmiş yetiştirilmiş kişiler olması gerekmektedir. Çoğu insana 30 lu yaşlarda milyon dolarlık bir iş bırakılmazken bizim mesleğimizde çoğu genç kaptanlara bu sorumluluk yüklenmektedir.
Halk arasında **saygı** duyulan bir kişilik olunması
Özlem, tehlike, kültür
Denizde çok bulunmama rağmen **onur**lu bir meslek olduğunu düşünüyorum ve tüm toplumun da böyle düşünmesini istiyorum, böyle olması için de ne yapılacaksa tüm denizcilerin destek olacağına inanıyorum.
Tutkusu, zorlukları doğrultusunda insanı geliştirmesi
Uluslararası standart ve kontrol mekanizmaları tarafından devamlı **denetlenme** neticesinde yüksek standart uygulamaları, hatasız çalışmaya zorlanma, **manevi yıpranma**lar, **kısıtlı imkân**lar ile **çalışma şartları**
Sosyal yaşamdan soyutlanmış deniz-gemi ortamında personel idaresinin zorluklarının diğer mesleklere göre daha zor olması ve farklı uygulamalar gerektirmesi.

Özlem
Asosyal hayat, sevdiklerinden ayrı kalmak
Kaptan'ın **mutlak yetki**si.
Özgürlük duygusu, **maddi olanakları**, birçok kültürü tanıma şansı sunması
İnsan yönetimi ve **liderlik**, karadaki herhangi bir yöneticinin işindekinden daha önemlidir
Saygın, otoriter
Yöneticilik, sorun çözme, yaratıcılık, adaptasyon, gelişim
Doğa ile baş başa mantıklı bir **disiplin** içerisinde olması
Görev bölümünün ve **göreve bağlılığın** esas olduğu bir meslektir
İşyeri, ayni zamanda yasam alanı olan, iliksilerin çok iyi ve dikkatli yönetilmesi gereken bir ortama sahip bir istir. İnsanlar bu **mahrumiyet** ortamında hem çok güçlü hem de çok hassas olabilirler. Bu sebeple **anlayışlı** olmak, ancak **disiplini** ve **kontrol**ü de elden bırakmamak önemlidir. Bu tip ortamlar yönetimde boşluğu, **otorite**de gevşemeyi kaldırmayacağı gibi, çalışanlar üzerinde kurulan aşırı baskı da ciddi sorunlar doğurabilir. Sonuçta, gemi ortamında iyi **yönetim**, insanları anlamak dinlemek ve analiz etmeyi gerektirir.
Tek başınalık, asosyal ortamların çok fazla oluşu.
Doğal tabiat şartları, **sosyal hayattan kopuk** yaşamak
Ekip işi olması
Dünyanın en **zor** meslekler sıralamasındaki yeri.
Birlikte çalıştığınız insan yelpazesinde her yaş, kültür, yöre, karakter, zekâ seviyesinde insanlarla birlikte **takım çalışması** yapmak zorunda kalmak.
İşten ziyade bir **hayat biçimi** olmasıdır. Aileden ayrı olunması, verilen kararların mali yansımasının çok fazla olması.
Disiplin , yalnızlık, yokluk, gurbet
Az puan, iyi okul (İTÜ), **iyi para, prestij**...
Sürekliliği olan **mücadele**

Araştırmada kullanılan anket içerisine eklenen "Sizce bu mesleği diğerlerinden ayıran özellikler nelerdir?" açık uçlu sorusuna verilen cevapların, ağırlıklı olarak mesleğin zorluklarına ilişkin olduğu ortaya çıkmaktadır. Analiz sonucunda *zorluk, emek, özlem, gurbet, sabır, fedakârlık, yalnızlık* gibi kavramların çokça tekrar edildiği görülmektedir.

Nicel araştırmanın sonuçlarından, kaptanların mesleki kültür özellikleri ortaya çıkarılmıştır. Görüşme, gözlem ve odak grup yöntemleriyle, nicel yöntemlerle elde edilen bulgular desteklenmekte, derinleştirilmekte ve kaptanların mesleki kültür özelliklerini oluşturan etkenler araştırılmaktadır. Bulgularda, nicel ve nitel yöntemlerle elde edilen veriler birlikte değerlendirilmektedir.

4.4.2. Nitel Araştırma Süreci

Nitel araştırmanın temelleri, insan davranışlarını içinde bulunduğu ortam içinde ve çok yönlü olarak araştırmayı hedefleyen sosyoloji, antropoloji, psikoloji, felsefe, dilbilim gibi disiplinlere dayanmaktadır. Bu disiplinlere göre insan davranışları esnek ve bütüncül bir yaklaşımla araştırılmalıdır. Burada kişilerin görüşleri ve deneyimlerinin derinlemesine incelenmesi gerekmektedir. Bu gereksinim insan davranışının incelenmesinde, fen bilimlerinde sıkça kullanılan mekanik anlayışın aksine insan doğasına uygun farklı yaklaşımlar geliştirilmesi gereğini doğurmaktadır. Bunun için de sınırları kesin bir şekilde çizilmiş araştırma yöntemleri yerine araştırma sürecinde biçimlenen, keşifsel ve anlamaya dayanan yöntemlerin kullanılması benimsenmelidir. Bununla birlikte her yöntemin üstünlükleri ve eksikleri olduğu göz önünde tutulmalı ve gerekiyorsa araştırmalarda birden fazla yaklaşım ve yöntem birlikte kullanmalıdır (Yıldırım ve Şimşek, 201: 35-39; Dew, 2007: 434, Corti ve Thompson, 2004: 326).

Özellikle kültür araştırmalarında, nitel araştırma yönteminin sahip olduğu ve temel aldığı anlamaya ve yorumlamaya dayalı, esnek yaklaşımın kullanılması önemlidir (Denzin ve Lincoln, 2008). Nitel veriler güvenilirdir, çünkü dünyayı araştırmacının oluşturduğu bakış açısıyla değil insanların kendi bakış açılarından inceler (Hammersley, 1992: 45). Nitel araştırma yönteminin esnekliği ve akıcılığı, bu yöntemi insanların tecrübelerini ve yorumlarını anlamaya uygun bir yöntem haline getirmektedir. Nitel veri toplama aracı yalnızca "ne" sorusunu sormaz. Aynı zamanda ve daha önemlisi "açıkla", "neden", "süreç nedir", "önemi nedir" gibi sorular ve ifadeler kullanarak olayları, durumları derinlemesine inceler (Hesse-Biber ve Leavy, 2005: 28). Nitel yöntemin derinlemesine doğası araştırmacının duygu ve tecrübelerini kendi ifadeleriyle iletmesini sağlar (Bryman, 2008: 3-22; Liamputtong, 2009: 1-15; Padgett, 2008: 4-17). Nitel yöntem kültür araştırmalarında keşfedilmesi hedeflenen, sosyal ortamda bireylere özgü inanç, bilgi ve uygulamaların anlaşılabilmesine imkân verir. Nitel yöntem informal bir ortam yaratarak araştırmaya katılanları tecrübelerini, inançlarını, değerlerini ve her hangi bir sosyal olguya verdikleri anlamları rahatça tartışabilmeleri için terfik eder (Brah ve Shaw 1992: 53).

Bu araştırmada da nicel ve nitel yöntemlerin birlikte kullanılmasının amacı her iki araştırma yönteminin kendine göre güçlü ve zayıf yanları olmasıyla beraber birbirini tamamlayıcı nitelikte olduklarının kabul edilmesidir.

Araştırmanın nitel bölümünde ilk olarak oniki uzakyol gemi kaptanıyla derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Sonra, üç ayrı gemide gözlem ve beş uzakyol kaptanın katılımıyla bir odak grup çalışması gerçekleştirilmiştir. Tüm nitel araştırma yöntemlerinden elde edilen veriler nicel yöntem analiz verileriyle birlikte bulgular bölümünde anlatılmaktadır.

Araştırmanın nitel aşamasında kültür analizi yapılmıştır. Kültür analizinin yapılmasında, nitel veri analiz yöntemlerinden birisi olan içerik analizi kullanılmaktadır. Kültür analizi, bireylerin ve toplumların algı, davranış, yapı, işleyiş, değerler, normlar gibi kültürel tanımlanması ve analizi üzerine odaklanır. Belirli amaçlar için bir araya gelmiş birey ve grupların oluşturduğu kültür nitel araştırma açısından önemli bir çalışma konusudur. Burada amaç belirli bir grubun kültürünü tanımlama ve yorumlamaktır. Araştırmanın odaklanacağı alanlar araştırmaya katılan hedef kitlenin kullandığı dil, davranış kalıpları, algıları ve deneyimleri olarak ortaya çıkar (Hancock, 2004'den aktaran Yıldırım ve Şimşek, 2011: 70).

Kültür analizi yaklaşımında, araştırılan kültürün yeteri kadar anlaşılamaması ve kültüre ilişkin olguların kavranamamasıyla birlikte bulguların hedef kültüre özgü anlamları ve deneyimleri yansıtmada yetersiz kalması karşılaşılabilecek önemli sorunlardandır. Araştırmacının alana uzak ve yabancı olması, alanda yeteri kadar zaman harcamaması bu tür sorunların ortaya çıkmasına neden olabilir. Bu durum araştırmanın geçerliğine zarar verebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 72). Bu noktada araştırmacının altı yıl bizzat gemilerde kaptanlık mesleğinin farklı kademelerinde görev yapmış olması bu araştırmayı güçlendiren faktörlerden bir tanesidir. Araştırmacı, farklı şirketlerin kuru dökme yük, tanker ve konteyner gemilerinde dördüncü, üçüncü ve ikinci kaptan olarak çalışmıştır. Bu da, yukarıda anlatılan, araştırılan kültürün yeteri kadar anlaşılamaması ve kültüre ilişkin olguların kavranamamasıyla beraber ortaya çıkabilecek sorunların araştırmayı zayıflatma riskini ortadan kaldırmaktadır.

4.4.2.1. Nitel Araştırmada Örneklemin Belirlenmesi

Nitel araştırmalarda, araştırmacının araştırma yapacağı alanı tanıması alanla ilgili bilgi sahibi olması gerekir. Nitel araştırmalarda ayrıca, ilgili alanın yakından incelenmesi ve mümkünse **ilk elden** veri toplanması önemlidir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 87).

Bu araştırmada, nitel örnekleme yöntemleri olan "ölçüt örnekleme", "maksimum çeşitlilik örneklemesi" ve "amaçlı örnekleme" kullanılmıştır (Patton, 1987: 44-70). Amaçlı örnekleme, evreni en iyi temsil edebilecek örneklemin seçilmesi olarak tanımlanmaktadır. Gemi kaptanları, amaçlı örneklemi temsil etmektedir. Görüşme ve odak grup çalışmasında, araştırılan konuya farklı bakış açılarından bakabilecek bireylerin örneklem grubunda toplanmasına dayanan "maksimum çeşitlilik örneklemesi" kullanılarak, farklı eğitim/öğrenim geçmişlerine sahip, dolayısıyla farklı ekollerden gelen, farklı gemi tiplerinde çalışmış gemi kaptanları örnekleme dâhil edilmiştir. Aynı zamanda, mesleki kültür özelliklerinde nesil farkını değerlendirebilmek için, örneklem grubunun farklı yaş gruplarındaki kaptanlardan oluşmasına da dikkat edilmiştir.

Gerçekleştirilen oniki görüşmeye yalnızca gemi kaptanları dâhil edilerek ölçüt örnekleme yapılmış, birinci zabit veya vardiya zabitleri dâhil edilmemiştir. Bireylerin kısa bir süre de olsa gemi kaptanlığı yapmış olması da ölçüt olarak belirlenmiştir. Burada örneklem grubundaki tüm bireylerin gemi yönetiminin her kademesinde deneyim sahibi olmasının araştırmayı güçlendireceği düşünülmüştür. Görüşme yapılan kaptanların profil özellikleri ve görüşme süreleri Tablo 15'de gösterilmektedir.

Tablo 15: Görüşme Yapılan Gemi Kaptanlarının Profil Özellikleri

	Eğitim *	**Tecrübe**	**Gemi Tipi**	**Görüşme Süresi**
Görüşme 1	DEÜ	10 Yıl	Tanker	01:25:09
Görüşme 2	DEÜ	9 Yıl	Tanker	00:56:18
Görüşme 3	İTÜ	11 yıl	Dökme Kuru Yük	01:16:51
Görüşme 4	DKK	30 Yıl	Dökme Kuru Yük	01:04:39

Görüşme 5	İTÜ	26 Yıl	Dökme Kuru Yük	01:17:25
Görüşme 6	İTÜ	28 Yıl	Dökme Kuru Yük	01:01:12
Görüşme 7	DEÜ	12 Yıl	Konteynır	01:13:31
Görüşme 8	İTÜ	13 Yıl	Ro-Ro	00:38:38
Görüşme 9	DEÜ	13 Yıl	Dökme Kuru Yük	00:54:53
Görüşme 10	İTÜ	29 Yıl	Dökme Kuru Yük	01:20:39
Görüşme 11	DEÜ	10 Yıl	Dökme Kuru Yük	00:38:32
Görüşme 12	İTÜ	13 Yıl	Tanker	01:10:16

*DEÜ-Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi *İTÜ-İstanbul Teknik Üniversitesi Denizcilik Fakültesi *DKK-Deniz Kuvvetleri Komutanlığı

Bir saat iki dakika süren odak grup çalışması, yine farklı eğitim altyapılarına sahip, farklı gemi tiplerinde görev yapmış ve halen gemi kaptanlığı mesleğine devam eden beş uzakyol gemi kaptanının katılımıyla gerçekleştirilmiştir (Tablo 16).

Tablo 16: Odak Grup Çalışması Örneklem Özellikleri

	Eğitim *	**Tecrübe**	**Gemi Tipi**
Katılımcı 1	DKK	25 Yıl	Dökme Kuru Yük
Katılımcı 2	İTÜ	10 Yıl	Dökme Kuru Yük
Katılımcı 3	DEÜ	11 Yıl	Dökme Kuru Yük
Katılımcı 4	İTÜ	13Yıl	Kimyasal Tanker
Katılımcı 5	İTÜ	8 Yıl	Dökme Kuru Yük

*DEÜ-Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi *İTÜ-İstanbul Teknik Üniversitesi Denizcilik Fakültesi *DKK-Deniz Kuvvetleri Komutanlığı

Araştırmanın gözlem bölümünde örneklemin seçimi kısıtlardan dolayı önceden planlanamamıştır. Ancak bir büyük ve bir küçük (coaster) dökme kuru yük ile bir konteyner gemisinde gözlem yapma olanağı bulunmuştur. Dolayısıyla örneklemde çeşitlilik sağlanmıştır. Birisi yanaşma, birisi kalkış manevrası ve birisi de demirde olmak üzere gemilerde gözlem yapılmıştır. Yanaşma ve kalkış manevraları sırasında köprüüstünde, demirdeki gemide kargo ofisinde ve güvertede gözlemler gerçekleştirilmiştir.

4.4.2.2. Görüşmeler

Patton (2002: 341), nitel araştırmalarda en sık kullanılan veri toplama aracı olan görüşmeyi, "beceri, duyarlık, yoğunlaşma, bireyler arası anlayış, öngörü, zihinsel uyanıklık ve disiplin gibi pek çok boyutu kapsaması açılarından, hem sanat hem de bilim" olarak tanımlamaktadır. Yıldırım ve Şimşek'in (2011: 119-120) aktarmasıyla, Stewart ve Cash (1985) ise görüşmeyi "önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci" olarak tanımlamıştır. Tecrübeler, düşünceler, niyetler, tutumlar, algılar ve tepkileri anlamaya çalışmaya yönelik gerçekleştirilen görüşmelerin amacı durum ve olaylara başkasının bakış açısını anlamaktır (Patton 1987: 108).

Bu araştırmada, açık uçlu soruların kullanıldığı keşifsel bir yöntem olan yapılandırılmamış görüşme kullanılmıştır. Literatürde bu yöntem "yönlendirici olmayan görüşme" olarak da isimlendirilmektedir. Bu yöntemde araştırmacı belli konuları keşfetmeye çalışır (Chadwick ve diğerleri, 1984: 120-126). Bu yöntemde araştırmacı araştırdığı konularla ilgili söz açar ve bir takım anahtar ifadeler kullanarak katılımcının o konudaki düşüncelerini, algılarını ve tepkilerini kendiliğinden yansıtmasını bekler.

Bu yöntemde soruların belirli bir düzende hazırlanması zorunlu olmadığı gibi araştırmacı görüşme sırasında daha ayrıntılı bilgi alabilmek için ilave sorular sorma özgürlüğüne sahiptir. Burada araştırmacının sadece önceden hazırlanmış konu ve alanlara sadık kalması beklenir. Bu yöntemle araştırma konusuyla ilgili tüm soruların ve boyutların kapsanması güvence altına alınır. Bu yöntemde araştırmacı, soruların etkileşimin doğal akışı içinde sorulduğu "sohbet tarzı görüşme" yöntemini bir arada uygulayabilir (Patton, 2002: 342-343).

4.4.2.2.1. Görüşmeler Sırasında İzlenen Yöntem

Görüşmelerin öncelikle rahat, samimi ve sessiz bir ortamda gerçekleştirilmesine dikkat edilmiştir. Görüşmeler sırasında katılımcının kendini iyi hissetmesine, sorguya çekiliyormuşçasına tedirgin olmamasına özellikle önem verilmiştir. Bu şekilde katılımcılarla görüşme yönteminin gereği olan karşılıklı

iletişim kurulmuştur. Görüşmeler sırasında katılımcılara müdahale ederek ve onların sözünü keserek yönlendirmemeye özen gösterilmiştir. Cevaplar alındığı sürece soru sırası veya soruların tamamlanması kaygısı olmamıştır. Görüşmelerin tamamı "sohbet tarzı görüşme" şeklinde gerçekleşmiştir. Görüşmelerde sorular, bilgi vermeye davet edici bir tutum içerisinde göz teması kurularak günlük dilde iki meslektaş arasında geçen bir muhabbet havasında sürdürülmüştür. Katılımcı ayrıntılı ve derinlemesine bilgi vermeye teşvik edilmiştir. Bu, sözel olarak ve vücut dili kullanılarak katılımcının verdiği yanıtlara geri bildirim yapılmasıyla sağlanmıştır. İletişimin doğal ve rahat gerçekleşmesine özen gösterilmiştir. Görüşme sırasında görüşmenin gidişine göre amaca uygun ek sorular sorulmuş, sürekli olarak verilen cevapların amaca uygunluğu takip edilmiştir. Katılımcıya mutlaka verdiği bilgilerle ilgili geri bildirim yapılmıştır. Bu görüşmenin faal ve interaktif devam ettirilmesi yönünden önemlidir. Görüşmeler sırasında kesinlikle yansız bir tavır içinde olunmuştur ve bizzat yaşanan mesleki deneyimler sonucu sahip olunan araştırma konusuyla ve görüşme sorularıyla ilgili fikir veya yorumların beyanından kaçınılmıştır. Tüm bunlara uyarak görüşme yönteminin bilimsel gereklerinin ve ilkelerinin tamamı karşılanmış olup görüşmeler son derece verimli geçmiştir.

Tüm görüşmeler, katılımcıların izniyle bir ses kayıt cihazı kullanılarak kayıt altına alındıktan sonra yazıya geçirilmiştir. Not alma yöntemini kullanmaktan ziyade, kayıt cihazı kullanmak iletişimin sürekli kalmasını sağlayarak soru sorma ve dinleme işlevlerinin daha iyi gerçekleştirilebilmesine olanak verdiği için tercih edilmiştir. Kayıt cihazında oluşabilecek sorunlara karşı ayrıca cep telefonuyla da ses kayıtları alınarak görüşmeler yedeklenmiştir.

4.4.2.3. Gözlem Yöntemi

Araştırmacıya ilk elden veri toplama olanağı sağlayan gözlem nitel araştırmalarda yaygın kullanılan diğer bir yöntemdir. Bireylerin uygulamada yaptıklarıyla söyledikleri arasında farklılık olup olmadığının araştırılmasında gözlem yöntemi etkili bir yöntem olarak kullanılabilmektedir. Herhangi bir ortamda oluşan davranışın ayrıntılı ve kapsamlı bir şekilde tanımlanmasına olanak veren gözlem, davranışların doğal ortamda ve gerçekçi bir biçimde gözlenmesini gerektirir. Bunun

sebebi insanların doğal ortamları dışında gerçekleri yansıtmama olasılığıdır. Amacı sayısal veri üretmekten çok olay ve durumlara ilişkin derinlemesine ve ayrıntılı açıklamalar ve tanımlamalar yapmaya yönelmek olan gözlemde araştırmacı dışarıdan veya ortamda bizzat bulunarak olayları ve davranışları gözler (Yıldırım ve Şimşek, 2011:169-170).

Bu araştırmada, araştırmacının ortama katıldığı, doğal ortamda gerçekleşen, araştırmacının ilgili kültürün içine girip bir parçası olmayı hedeflediği gözlem türü olan katılımcı gözlem yöntemi kullanılmıştır. Kültür analizi çalışmalarında belirli bir kültürü içeriden tanımlamayı hedefleyen katılımcı gözlem sıkça kullanılmaktadır. Katılımcı gözlem yöntemi literatürde yapılandırılmamış alan çalışması olarak da tanımlanmaktadır (Mack ve diğerleri, 2005: 13-14; Yıldırım ve Şimşek, 2011: 171)

Gözlem yönteminin, olayları, olguları, davranışları doğal ortamında, içeriden inceleyebilmesi ve araştırmacının daha önce farkında olmadığı verilerin ve bilgilerin bu yöntemle ortaya çıkabilmesi gibi üstünlüklerinin yanı sıra bir takım zayıf yönleri de vardır. Bunlar; zaman kısıtı, dokümantasyonun tamamen araştırmacının hafızasına, disiplin ve çabasına bağlı olması, araştırmacının sürekli olarak olaylara tarafsız (objektif) bakmaya çalışmak için çaba göstermesi gibi sıralanabilir. Zaman kısıtıyla ilgili olarak Mack ve diğerleri (2005: 14), alanda uzun süreler geçirilmesini gerektirebilecek katılımcı gözlem yönteminde, daha önceden ilgili kültüre yakınlığı ve o kültür hakkında bilgisi olan ve hatta o kültür içinden gelen araştırmacıların, olaylara daha rahat yoğunlaşabildikleri için bu tür araştırmalarda daha avantajlı olabileceğini vurgulamaktadırlar.

4.4.2.3.1. Gözlemin Yapılması Sırasında İzlenen Yöntem

Gözlem yapılmadan önce hangi olayların, davranışların hangi kapsamda gözleneceğinin belirlenmesi için önce bir gözlem rehberi hazırlanmıştır. Rehberin hazırlanmasında araştırma problemi ve araştırma soruları temel alınmış ve GLOBE kültür boyutları üzerinden yola çıkılmıştır. Rehberin hazırlanmasında ayrıca araştırmanın önceki aşamaları olan anket ve görüşme bulgularından da faydalanılmıştır.

Araştırmada gözlem yönteminin de çalışmaya dâhil edilmesinin amacı çeşitleme yapılarak araştırmanın güvenilirliğinin ve geçerliğinin güçlendirilmesidir. Yapılan anket çalışması ve görüşmelerin ardından gözlem, bulguları teyit etme niteliği taşımaktadır. Araştırmanın bu aşamasında, gemi üzerinde çeşitli operasyonlarda gemi kaptanı ve diğer gemiadamlarının birbirleriyle ilişkilerini, olaylara verdikleri tepkileri ve davranışları gözlemleyerek kaptanlık mesleki kültür yapısına ilişkin veriler toplamak amaçlanmaktadır. Gözlem aşamasında, araştırma problemi, araştırma soruları ve mesleki kültür boyutları temel alınarak gemi üzerinde gerçekleşen manevra ve seyir, gibi faaliyetler ve sosyal yaşama dair alan notları tutulup, ses ve görüntü kayıtlar alınarak bu veriler analiz edilip araştırmanın bulgularında anlatılamakta ve araştırma sonuçlarına katkıda bulunmaktadır.

Gemilere çıkılmasıyla ilgili yasal engel ve kısıtlardan dolayı ancak yanaşma ve kalkış manevraları esnasında kılavuz kaptanlar eşliğinde iki gemiye ve ayrıca gemi söküm işlemleri için demirde bekleyen bir gemiye çıkılarak gözlem yapılmıştır. Manevra sırasında gemilere gidilebilmesi için öncelikle Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi tarafından resmi aracılığıyla T.C. Kıyı Emniyeti Genel Müdürlüğü Kılavuzluk Hizmetleri İzmir İşletme Müdürlüğü Baş Kılavuzluğundan gerekli izinler alınmıştır.

4.4.2.4. Odak Grup Çalışması

Odak grup çalışması, araştırmacı tarafından seçilerek bir araya getirilen insanların kendi deneyimlerinden yola çıkarak araştırma konusuyla ilgili görüşlerini bildirmeleri ve tartışmaları olarak tanımlanmaktadır. Görüşmelerden farklı olarak, odak grup çalışmasında, gruptakilerin konuyla ilgili fikirlerini birbirleriyle etkileşimleri sonucu beyan etmeleri, araştırmaya farklı bakış açıları getirmektedir. Odak grupta bireylerin sorulara verdikleri yanıtların diğerleri tarafından duyulması fikirlerin bu cevaplar çerçevesinde şekillenmesini sağlamaktadır. Bu da görüşmelerde ortaya çıkmayan bazı verilere ulaşılmasına imkân verebilmektedir (Patton, 2002: 386; Yıldırım ve Şimşek, 2011: 152).

Odak grup çalışmalarında tartışma platformunu yöneten araştırmacının rolü önemlidir. Bu araştırmada, araştırmacının meslekten gelmesi ve gemilerden deneyime sahip olması, yöntemin etkili uygulanmasını ve araştırmanın geçerliliğini desteklemektedir.

4.4.2.4.1. Odak Grup Çalışmasının Yapılmasında İzlenen Yöntem

Odak grup çalışması, görüşme ve gözlem yöntemleri ardından araştırmanın niteliğinin zenginleştirilmesi, geçerliği ve güvenilirliğinin sağlanması amacıyla yukarıda örneklem bölümünde anlatıldığı gibi beş uzak yol kaptanın katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışma Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Nemtaş Simülatör dersliğinde yapılmıştır.

Çalışmada görüşülen konular, katılımcılardan izin alınarak ses kayıt cihazı ile kayıt altına alındıktan sonra yazıya geçirilmiştir. Kayıt cihazında oluşabilecek sorunlara karşı ayrıca cep telefonuyla da ses kayıtları alınarak görüşmeler yedeklenmiştir.

4.4.2.5. Nitel Verilerin Analiz Edilmesi

Nitel araştırmalarda, toplanan verilerin farklı özellikler taşımasından ve dolayısıyla standart bir veri çözümleme sürecinin olmamasından dolayı, verilerin çözümlenmesi zor ve çaba isteyen bir aşamadır. Veri analizinin standartlaştırılmasının nitel araştırmacıyı kısıtlayacağı, bu yüzden de her araştırma için kullanılabilecek standart bir yöntemin mümkün olmayacağı fikrine literatürde sıkça rastlanmaktadır (Strauss, 1987: 10-17; Coffey ve Atkinson, 1996: 108). Verilerin mümkün olduğu kadar özgün halinde okuyucuya iletildiği, araştırmacının kendi yorumlarını da verilere dahil ettiği içerik analizi gibi nitel veri analiz yöntemleri, nitel araştırmalarda yaygın olarak kullanılmaktadır (Holsti, 1968: 608; Wolcott, 1994: 9-55).

Bu araştırmada kullanılan nitel araştırma veri analiz yöntemi, araştırmacının veri toplamanın yanında veri analizinde de kendi yorumları ve anlayışıyla etkin bir

rol üstlenerek öznel yönüyle daha çok ön plana çıktığı içerik analizidir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 222).

Bu yöntemde, "*kodlama"* yoluyla elde edilen veriler, kategorilere ayrıldıktan sonra bu kategoriler arasındaki ilişkiler ortaya çıkarılır. Ortaya çıkarılan ilişkilere bağlı olarak, "nod" da denilen temalar ve alt-temalar saptanır. Veriler, belirli temalara bağlı olarak bir araya getirilerek düzenlenir ve yorumlanır. İçerik çözümlemesi dört aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar aşağıda anlatılmaktadır (Patton, 2002: 24-25; Yıldırım ve Şimşek, 2011: 228-240);

- Verilerin kodlanması
- Temaların bulunması
- Verilerin kodlara ve temalara göre düzenlenmesi
- Bulguların yorumlanması

Verilerin kodlanması aşamasında elde edilen veriler incelenmekte, anlamlı bölümlere ayrılmakta ve kendi içinde anlamlı bir bütün oluşturması gereken her bölüm araştırmacı tarafından isimlendirilmektedir.

Tematik kodlama adı verilen ve toplanan verilerin kategorilere ayrıldığı temaların bulunması aşamasında, kodları belirli kategoriler altında toplamak üzere temalar oluşturulmaktadır.

Bu araştırmada dokuz mesleki kültür boyutu temaları oluşturmaktadır. Elde edilen tüm nitel veriler bu temalar altında kodlanarak toplanmaktadır (Ek1).

Bulgularda, temalar yani mesleki kültür boyutları altında toplanan veriler yorumlanmaktadır. Bulgular arasındaki ilişkiler açıklanmakta, neden-sonuç ilişkileri kurulmakta ve sonuçların önemine ilişkin açıklamalar yapılmaktadır.

Bu araştırmanın nitel analizlerinde "Nvivo" nitel araştırma bilgisayar yazılımından yararlanılmıştır.

4.4.2.5.1. Nvivo Nitel Araştırma Yöntemleri Analizleri Yazılımı

Nvivo metin, ses, görüntü, resim ve sosyal medya analizlerini yapmada araştırmacıya kolaylık sağlayan bir yazılımdır. Bu araştırmada özellikle NVivo'nun kodlama araçlarından faydalanılmıştır. Kapsamlıdır ve karmaşık bilgilerin düzenlenmesine ve planlanmasına yardımcı olan Nvivo kilit noktaları vurgulamakta,

hızlı geri çağırma ve daha sonra analiz yapmaya olanak sağlamaktadır. Ayrıca Nvivo "ilişkiler" aracı ile öğelerin, işlemlerin veya insanların arasındaki ilişkiler hakkında analizler yapılabilmektedir (Baş ve Akturan, 2013: 127-128).

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR

5.1. GEMİ KAPTANLARININ MESLEKİ KÜLTÜR ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Bu bölümde araştırmada kullanılan nicel ve nitel yöntemlerle toplanan ve analizleri yapılan veriler sonucunda ortaya çıkan bulgular karşılaştırmalı olarak anlatılmaktadır. Tablo 17'de nitel verilerin Nvivo Nitel Veri Analiz Yazılımı kullanılarak yapılan kodlamaların sonucunda ortaya çıkan, mesleki kültür boyutlarıyla ilgili nitel veri kaynağı sayıları ve kaynaklardan aktarılan, katılımcıların mesleki kültür boyutlarına ilişkin söylemlerine yapılan atıf sayıları gösterilmektedir. **Veri kaynağı (Source)**, görüşmeler ve odak grubu ifade etmektedir. Örneğin; güç mesafesi boyutuna ilişkin veriler, 12 görüşme ve bir odak grup olmak üzere 13 veri kaynağından alınmıştır. **Atıf (Reference)** ise, veri kaynaklarının, belirli kültür boyutuyla ilgili kaç söyleminin araştırmada kullanıldığını belirtmektedir. Örneğin; güç mesafesiyle ilgili, görüşmeler ve odak grup olmak üzere 13 veri kaynağından 96 söylem araştırmada atıf yapılmış. Tabloda gösterildiği gibi, her veri kaynağından toplanan verilerin tamamı araştırmaya alınmamıştır (örn. girişkenlik 8 veri kaynağı). Bunun sebebi, kodlamalar sırasında yalnızca bulgulara değer katacak verilerin seçilmesidir. Bölümde, bulgular tablo 17'deki sıralamaya göre anlatılmaktadır.

Tablo 17: Nvivo Nitel Veri Analizi Yazılımı Kodlama İstatistikleri

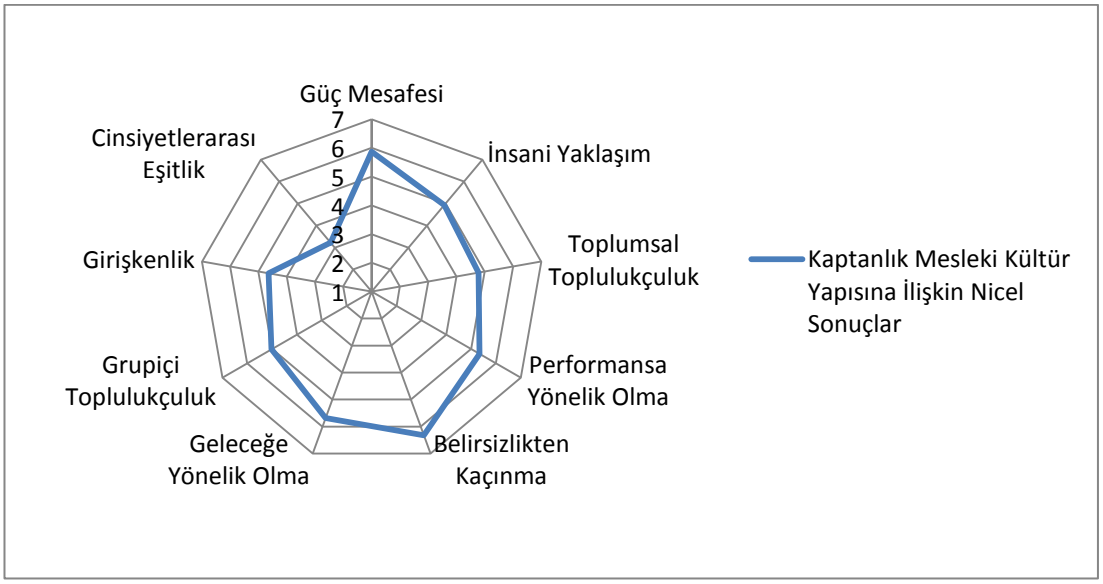
Temalar (Nodlar)	**Veri Kaynağı**	**Atıf**
Güç Mesafesi	13	96
İnsani Yaklaşım	13	69
Toplumsal Toplulukçuluk	12	61
Performansa Yönelik Olma	13	58
Belirsizlikten Kaçınma	11	40
Geleceğe Yönelik Olma	9	31
Grup içi Toplulukçuluk	12	29
Girişkenlik	8	22
Cinsiyetler arası Eşitlik	12	21

Kodlama istatistiklerinin gösterilme nedeni, "sohbet şeklinde" yürütülen görüşmelerde, üzerinde durulmaları oranlarına göre kültür boyutlarının hiyerarşik sıralamasını göstermektir. Buna göre Güç Mesafesi Mesleki Kültür Boyutu oniki derinlemesine görüşme ve bir odak grup çalışması olmak üzere on üç veri kaynağında doksan altı atıfla en çok öne çıkan kültür boyutu olarak göze çarpmaktadır. Güç Mesafesi boyutunu on üç kaynak ve altmış dokuz atıfla İnsani Yaklaşım Mesleki Kültür Boyutu ve ardından on iki kaynak ve altmış bir atıfla Toplumsal Toplulukçuluk Mesleki Kültür Boyutu izlemektedir.

5.1.1. Güç Mesafesi Mesleki Kültür Boyutunun İncelenmesi

Nicel ve nitel araştırma verilerinin analizleri sonucunda gemi kaptanlığı mesleğinde güç mesafesinin fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Nicel verilerle SPSS yazılımı kullanılarak yapılan tanımlayıcı analizler sonucunda güç mesafesiyle ilgili ortalama; 5,87, standart sapma; 1.07 bulunmuştur. Bu analiz bulguları, kaptanlık mesleğinde güç mesafesinin fazla olduğunu göstermektedir. Şekil 14'de kaptanlık mesleki kültür yapısına ilişkin nicel sonuçlar gösterilmektedir.

Şekil 14: Gemi Kaptanlığı Mesleki Kültür Yapısına İlişkin Nicel Sonuçlar.



Nicel verilerin analizleri uzakyol kaptanlar, uzakyol birinci zabitler ve uzakyol vardiya zabitleri arasında güç mesafesi mesleki kültür boyutu açısından anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir. Bunun yanında kaptanların denizde

çalışma süreleri, ağırlıklı olarak çalıştıkları gemi tipleri arasında ve denizde çalışmayı bırakan kaptanlarla denizde çalışmaya devam eden kaptanlar arasında güç mesafesi mesleki kültür boyutu açısından anlamlı bir farklılık çıkmamıştır. Nicel verilerin analizinden ortaya çıkan bu sonuçlar güç mesafesi mesleki kültür boyutunun gemi kaptanlığı mesleği yönünden evrenselliğini göstermektedir.

Nitel yöntemlerle toplanan veriler de kaptanlık mesleğinde güç mesafesinin mesleğin önemli bir parçası olduğunu ve mesleği icra eden kaptanları arasında güç mesafesinin fazla olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, araştırmada ortaya çıkarılmaya çalışılan gemi yönetiminin en önemli parçası olan kaptanın takım liderliğiyle ilgili soru ve sorunlar açısından son derece büyük öneme sahip olup ayrıntılı şekilde sonuçlar bölümünde tartışılmaktadır.

Gerçekleştirilen görüşme, gözlem ve odak grup çalışmalarında, kaptanlık mesleğinde önemli yere sahip olduğu ortaya çıkarılan güç mesafesi mesleki kültür boyutu dikkat çekici şekilde ön plana çıkmaktadır (Ek1 ss.1-17). Nitel verilerin Nvivo yazılımı kullanılarak yapılan kodlama çalışmaları sonucunda bu boyutun tüm görüşme odak grup ve gözlem verilerinde en fazla karşılaşılan boyut olduğu ortaya çıkmıştır. Öyle ki, gerçekleştirilen uzun "sohbet şeklinde" görüşmelerde hemen her konunun güç mesafesiyle ilişkilendiği görülmektedir. Bazı görüşmelerde görüşülen konuların tümünün yaklaşık dörtte birinin güç mesafesi boyutuyla ilişkilendirildiği görülebilmektedir. Tablo 18'de güç mesafesi mesleki kültür boyutunun kodlanmış nitel veriler içerisindeki kapsamı ve atıf sayısı gösterilmektedir. **Kapsam (Coverage)**, bir görüşmeden elde edilen veride, ilgili kültür boyutuna ilişkin verinin, toplam veriyle oranıdır. Örneğin; Görüşme 1'den alınan verinin tamamının yüzde 25,63'ü güç mesafesiyle ilgilidir. Görüşme 1'den güç mesafesi temasına (nod) 8 atıf (söylem) alınmıştır.

Tablo 18: Nvivo Nitel Veri Analizi Yazılımı Kodlama İstatistikleri; Güç Mesafesi Mesleki Kültür Boyutu.

Veri Kaynağı	Atıf	Kapsam
Görüşme 1	8	25,63%
Görüşme 2	11	14,71%
Görüşme 3	16	16,41%

Görüşme 4	10	16,33%
Görüşme 5	11	23,91%
Görüşme 6	9	21,35%
Görüşme 7	7	9,62%
Görüşme 8	5	8,38%
Görüşme 9	7	14,75%
Görüşme 10	3	6,49%
Görüşme 11	5	3,05%
Görüşme 12	3	4,83%
Odak Grup	1	8,08%

Mulder (1971: 31-38) güç mesafesini astlar ve üstler arasında var olan güç farkı olarak tanımlamaktadır. Görüşmelerden birisinde kaptan gemideki ast üst ilişkisini ve kaptanın bu ilişkileri yönetmesi gerektiğini şöyle ifade ediyor;

> *"Ast üst olayında kaptanın çok önemi var, mesela ben gemilerde stajyerler mesela… stajyere efendi kaptan demiyorlar mesela… benim gemimde diyorlar da çoğu gemide demiyorlar. Zor geliyor. Mesela aşçının efendi kaptan demesi zor geliyor. Ne yapıyorum. Onlarla konuşarak bu adam bir yıl sonra zabit olacak gelecek diyorum sen şu anda bu adama böyle davranırsan seneye bu adam da sana ne yapar… Bu şekilde ayarlayabilirsin. Ya da gerçekten kötü davranan bir zabit mesela İkinci Kaptan adamlara gerçekten kötü davranıyor olabilir, ama bunu da gemicilerin yanında konuşmaman gerekir. İkinci Kaptanı kenara çekip amirsin ama yanlış davranıyorsun şeklinde mutlaka konuşmak gerekir. Adam tamam üst diye bırakıp kötü davranmasına izin vermemen gerekiyor tam tersi adamın zayıflığından dolayı mesela İkinci Kaptanın ya da işte zabitin zayıflığından dolayı gemicinin bilmişlik taslayıp onları ezmeye çalışmasını, bunu da önlemen gerekiyor. İşte böyle dengelemen gerekiyor. Yirmi dört saat iş yerindesin. Sosyal tarafı çok önemli" (Görüşme 1, Nod: Güç Mesafesi, Atıf 6).*

Burada kaptan, zabitan ve tayfa sınıfı gemiadamları arasındaki güç mesafesini gemideki hiyerarşik düzenin nasıl olması gerektiğini açıklayarak açıkça vurgulamaktadır. Görüşmede kaptan, gemide hitap tarzının, rütbe ve mevkiin

önemini vurgulamak için "efendi kaptan" ifadesinin önemini anlatıyor. Ayrıca gemide hiyerarşik kademeler arasındaki mesafenin korunmasının önemi burada vurgulamaktadır.

Aynı görüşmede kaptan resmi otoritenin kötüye kullanılmasına örnek vererek hiyerarşik düzende iki yönlü saygının önemine vurgu yapmaktadır;

> *"... ikinci sınıf demeyim de yani alt sınıf gibi görüp de onlara yanlış davrananları gördük yani mutlaka oluyor. Benim dediğimi yapmak zorundasın gibi emir... emir tabi ki... talimatlar emir tarzında olması gerekiyor ama onur kırıcı şekilde de yorumlar oluyor. Bunlar da var" (Görüşme 1, Nod: Güç Mesafesi, Atıf 4).*

Diğer bir görüşmede bir başka kaptan güç mesafesinin önemini ve gemide olması gereken ast üst ilişkisini işlerin yürütülmesi yönünden şöyle açıklıyor;

> *"... ast-üst ilişkisi oluyor. Belirli bir disiplinde olunması açısından illaki gerekli, bunun sınırını aşan davranış biçimleriyle karşılaşıyoruz, neticesi iyi olmayan. Zabit fazla laubaliyse bunun zararlarını muhakkak görüyoruz, yaptırması gereken bir işi yaptıramama gibi. Bir sınırın, belli bir oranda tatlı sert disiplinin daimi oranda uygulanması uygundur. Dünyanın neresinde olursa olsun aksi davranış suiistimal edilir. Etkisini görürsün. Senden bir terkip veya o konuda adamı rahatsız edecek bir uyarı görmeyeceğinden eminse adamın kendi sorumluluğunu ihmal etme şansı %95'tir. %5 iyi niyetli insan bulabilirsin ama %95 bulamazsın." (Görüşme 10, Nod: Güç Mesafesi, Atıf 1).*

Bir diğer kaptan güç mesafesine kaptanın otoritesi ve yine iş yaptırma şekli açışından şu şekilde bakmaktadır;

> *"... personeliyle iletişim çok önemli. Yani her yiğidin yoğurt yiyişi farklı, kimisi asarım keserimle işte bu işte ben ne diyorsam o olacak der ve bir yerde artık başarısızlığa uğramaya mahkûmdur. Çünkü birisi ona bir çelme takar. İnsanların bazıları da arkadaş gibi yaklaşmaya kalkar, bu da bir hatadır mesafeyi koruyamaz, o da en güvendiği tarafından bertaraf edilir. Sen personelinle ne kadar iyi niyet çerçevesinde olursan ol yeri geldiğinde otoriteni koyamıyorsan bu işi yapma arkadaşım" (Görüşme 12, Nod: Güç Mesafesi, Atıf 3).*

Yukarıdaki örneklerde kaptanlar güç mesafesi konusuna ast üst ilişkisi açısında bakmaktadırlar. Görülen şudur ki; özellikle zabitan ve tayfa arasında ciddi bir mesafe konulmasının iş verimi açısından büyük önemi olduğu inancı gemi kaptanlarında hâkim bir inanıştır. Ast üst ilişkilerinde mesafe ve ciddiyetin hâkim olması gerektiğine inanan kaptanlar aynı zamanda bu ilişkinin saygı çerçevesinde olması gerektiğini, ezici, kırıcı, küçük düşürücü tavırların da aynı şekilde astların iş verimine etki edeceği düşünülmektedir. Burada sert, otoriter bir tavrın yanında insani bir yaklaşım da söz konusudur. Ast üst arasındaki ilişkiler bir diğer görüşmede benzer şekilde şöyle anlatılmaktadır;

> *"... gemi içi ilişki derken zabitan gemici ilişkisi yada zabitan makineci yağcılarla düşünürsek aralarında bir saygı kalmış olması gerektiğine inanıyorum. Özellikle daha genç zabitlerin mürettebatla çok sıkı fıkı olması genelde iyi sonuç vermiyor çünkü zabitler durduramıyor sonradan gelişen olayları hani büyük 2 kaptan 2. Mühendis dediği zaman... veya personel salonuna gidip bir şeyler yapabilir oyun oynar muhabbet eder çünkü otoritesinden mesleki otoritesinden kaynaklanan bir uzaklık var ama dördüncüler üçüncüler bunu koruyamayabilir. Hani öyle bir soğukluk da var ilişkilerin içinde. Olması lazım diye de düşünüyorum. Aynı şekilde kaptanın altıyla böyle bir soğukluğu var. Kimseye açılamaz..." (Görüşme 3, Nod: Güç Mesafesi, Atıf 12).*

Gemide olması gerektiğine inandığı bir kaptan hiyerarşik düzeni şöyle tanımlamaktadır;

> *"Benim disiplin amirim ikinci kaptan. Ona göre yetkiyi veririm. Ona da söylerim sen reisine yetkini ver. Reis aşağıyı biraz kontrol etsin. Makine lostromosu makineyi kontrol etsin aşçı da kamarotu kontrol etsin. Yani onları da biraz amir statüsüne büründür ki onları kontrol etsinler. Bu daha kolay bir hâkimiyet sağlıyor insanda. Ben bunun daha iyi olduğunu gördüm. Sorun olmadı mı? Oldu. Ama bana gelen sorunlar çok fazla olmadı" (Görüşme 5, Nod: Güç Mesafesi, Atıf 7).*

Yapılan tüm görüşmelerde kaptanların otoritenin kullanılmasıyla ilgili, kaptanın yetkilerini kullanmasına da örnek olabilecek bir ortak görüş gemideki düzeni bozan veya işin gereğini yerine getirmeyen personelin gemiden gönderilmesi

gerekliliği fikri olarak ortaya çıkmaktadır. Kaptanlardan birinin konuyla ilgili görüşü şu şekildedir;

> *"Personel arasındaki geçimsizlikler oluyor. Bunlar gemiye de yansıyordu. Bunları çözmekte ki… bir iki defa söylüyordum ama ondan sonra en radikali ikinizden de kurtulmak. Yani radikal çözüm bu dur dedim. Yani bu işten para kazanacaksanız ekmek yiyeceğim bu işi yapmak niyetindeyim derseniz bunu bir daha istemiyorum şeklinde. Aksi halde ilk limanda ikinizi de gönderirim diyordum. Ben sizinle bu şekilde çalışmam. Mümkün değil çalışmamız, istemem. Ha size bağırıp çağırmamı size hakaret etmemi falan da istiyorsanız devam edersiniz ben de size hakaret ederim diyordum ama hakaret etmek benim… ne bileyim… centilmen bir insan olarak tabir edeyim bana gelmez. Çünkü tepki tepkiyi doğurur. Yani tırmandırıp o şekle kadar gitmez. Ben sizinle bu şekilde çalışmam. Böyle çalışmanıza da müsaade etmem indiririm gönderirim gidersiniz şeklinde yaklaşımım oluyor. Onun için öyle çok uç şeylerle karşılaşmadı ben…" (Görüşme 4, Nod: Güç Mesafesi, Atıf 4).*

Burada görülüyor ki kaptanın aykırı personele karşı olan bu yaklaşımı düzenin sağlanmasına etki ettiği gibi aynı zamanda gemideki güç mesafesinin gerektiği zaman hatırlatılmasının da önemini vurgulamaktadır. Güç mesafesine yetki ve resmi otoritenin kullanılmasıyla yoluyla gemi üzerindeki düzenin sağlanması yönünden bakan, farklı görüşmelerden alınan bu yaklaşıma birkaç örnek aşağıda aktarılmaktadır;

> *"Çarkçı başının biraz gevşekliği söz konusuydu. Daha bir buçuk ay daha kontratına vardı ama kendisini gemiden aldırdım. Çektirdim sonunda" (Görüşme 4, Nod: Güç Mesafesi, Atıf 5).*
>
> *"… özellikle gemicilerle uğraşmak zor oluyor ama önemli olan dediğim gibi iş düzenini bozmaması gerekiyor. İş akışını bozmaması gerekiyor. Gemi emniyetini riske atmaması gerekiyor. Onun haricinde çok ta müdahale etmeye gerek olan bir ortam değil. Aynı işi aynı anda yapıyorlarsa bir iletişim içinde olmaları gerekiyor. O zaman birini göndermek zorunda kalıyorsun. Yani eğer hala devam ediyorlarsa." (Görüşme 1, Nod: Güç Mesafesi, Atıf 7).*
>
> *"… gemini huzurunu sarsacak insanları ikisini birden kol kola gönderirsin" (Görüşme 1, Nod: Güç Mesafesi, Atıf 3).*

"Bazen insanlar çıkacaktır onları hemen kesmeniz lazım. Tutup tutamayacağınızı gözlemliyorsunuz tutamayacağınızı tutarsanız ortamı bozarsınız hemen göndermek zorundasınız" (Görüşme 7, Nod: Güç Mesafesi, Atıf 7).

"Kişiler arasındaki sorun çözülemiyorsa ya pes eden gidecek ya ikisi beraber gidecek" (Görüşme 8, Nod: Güç Mesafesi, Atıf 5).

Otorite ve statü öncelikleri inancı güç mesafesini belirleyen en önemli faktörlerdendir (Hofstede, 1980). Bu araştırmada da nitel veriler gemi kaptanlarının kaptanın mutlak otoritesine olan inanç ve bağlılıklarını açıkça ortaya koymaktadır. Görüşülen kaptanlardan birisi bu konuyla ilgili şöyle bir açıklama yapmaktadır;

"Tek ben karar veriyorum. Sadece ben sorumluysam sadece ben karar veririm… Sadece ben veriyorum diğerlerinden fikir alıyorum şirket dahil…" (Görüşme 7, Nod: Güç Mesafesi, Atıf 5).

Güç Mesafesi mesleki kültür boyutuna karar verme yönünden bakıldığı zaman bulgular gösteriyor ki gemi kaptanlarının gemide verilecek kararlarla ilgili tutumları arasında önemli bir farklılık yoktur. Gemi kaptanının yasal yetki ve sorumluluklarının getirdiği karar verme otoritesi tüm kaptanlar tarafından benzer şekilde uygulanmaktadır. Kimi kaptanlar bu konuda daha katı bir tutum içerisinde olsalar da genel uygulama kaptanın tek karar merci olduğu yönündedir. Aşağıdaki örnek alıntı daha esnek bir karar birliğine örnek teşkil etmektedir;

"Karar birliği olmuyor. Sadece beslemeler var. Beslemelerden sonra verilecek karar kaptan tarafından veriliyor. Ben veriyorum yani kararı. Ha tavsiyeler gelmiyor mu geliyor. Tavsiyelere açığım. Devamlı açığım ve tavsiye… biri bir şey söylediği zaman da anladım… genellikle ağzımdan evet çıkar ve söylediğini duydum şeklinde cevap veririm. Tavsiyeye açığım" (Görüşme 4, Nod: Güç Mesafesi, Atıf 10).

Karar birliği ve astlardan fikir alınması konusunda geçmişten günümüze değişikliklerin olduğu görüşmeye alınan birçok kaptan tarafından belirtilen ortak bir düşüncedir. "Bey Baba" diye tabir edilen eski kaptanlarla bugünün yeni nesil kaptanları arasında astlarla bilgi alış verişi yapılması ve otoritenin kullanılması konularında değişimler olduğu yönünde görüşler kaptanlar tarafından sıkça dile getirilmektedir. Bir gemi kaptanı bu konuyla ilgili görüşünü şöyle ifade etmektedir;

"(gülme) karar birliği mi? Yani eskilerde genelde daha çok kaptan ne derse o olur onun dışına çıkılma diye mantık vardı. Hala gerçi öyle ama... Son kararı verecek olan yine kaptan ama ben yine emin olmadığım demeyeyim de yine de arkadaşların fikrini almayı severim. Yani en azından güverteyle ilgili veya seyirle ilgili bir şeyde ikinci kaptana yol göstermek açısından veya bilgisini almak açısından bazı şeyleri sorarım. Keza makineyle ilgili de öyle sonuçta kararı verecek olan yine kaptan fakat yine de konuşarak karar vermek hataların önüne geçmekte büyük etken bence yani yanlış bir karar vermektense çünkü diğer insanların bakış açısı çok farklı olabiliyor. Hani sizin baktığınız yerden bakmıyorlar. Veya sizden daha farklı bakabiliyorlar. Yine o kararı verecek olan otorite yine kaptan sonuçta yine sizin dediğiniz olacak ama yine de diğer insanlarla konuşup bir karar vermekte fayda var" (Görüşme 8, Nod: Güç Mesafesi, Atıf 3).

Diğer bir kaptansa ikinci kaptanlığında başından geçen bir olayı anlatırken kaptanın mutlak otoritesine örnek veriyor ve kaptanın yalnız karar almasının getirebileceği olumsuz sonuçları belirtiyor;

"Ambarın yarısı dolu borularla ağzına kadar gerisi de rulo sac dipte. Öyle olmaz ki… Neymiş beş posta yapmak zorunda kalacaklarmış… tamam dedim nasıl "lashing"(özel donanımlarla bağlayarak emniyete alma) yapılmasını istediğimi tarif ettim adamlara. Yok dediler çok masraflı olur dediler. Ben de kabul etmedim imzalamadım evrakları. Kaptana götürdüler kâğıtları. Kaptan imzaladı evrakları. Dedim ki ben "ne yaptınız". Bu yük kayar dedim. Bilmiyor musunuz dedim. Ben red ediyorum siz kabul ediyorsunuz dedim. Buyurun uğraşın siz bir şey olursa dedim. Ben uğraşamam arıca batırırsınız gemiyi dedim demir yüküyle. Kaptan hemen bir şey yok işte bu mevsimde hava falan yok demeye başladı. Madagaskar'dan geçeceğiz. Muson mevsimi değil ama kış… ne biliyorsun. Çok yorgundum gittim yattım. Gece kaldırdılar beni yükler kaymış. Borular aşağılara düşmüş…" (Görüşme 6, Nod: Güç Mesafesi, Atıf 3).

Yine başka bir görüşmede bir kaptan, kaptanın otoritesini kötüye kullanmasına ve bu hareketinin gemideki sosyal ortama nasıl olumsuz etki ettiğine dair bir örnek vermektedir;

"Mesela maç var, gemi kaptanı maçı izlemek istemiyor. Tartışma programı var ben bunu izleyeceğim diyor. Pekiyi tamam da iki salona da aynı program gidiyor ve açıp tartışma programını izliyor. Televizyon yok uydu yok başka bir imkân yok. Bütün gemi, gemi kaptanına karşı taraf oluyor. Bir kişinin isteği yirmi kişinin isteğinden daha güçlü. Gemiyi etkiler…" (Görüşme 2, Nod: Güç Mesafesi, Atıf 4).

Verilerden elde edilen bir başka bulgu, kaptanların "şirket" tabir ettiği, geminin işletildiği kara ofisi veya armatör işletme yetkilileri ile kaptan arasındaki ilişkiye yöneliktir. Kaptanlar "şirketin" gemi kaptanının otoritesini desteklemesi gerektiği ortak görüşüne sahip. Şirketin kurumsal ve profesyonel olması, maaşların zamanında düzenli şekilde ödenmesi, kumanyanın eksiksiz gönderilmesi, personel kalitesine önem vermesi gibi konular gemi kaptanın gemide otoritesini desteklerken şirketin ilgisizliği ve ciddiyetsizliği gemi kaptanının otorite kurmasında ve dolayısıyla personel idaresinde sorunlara sebep vermektedir. Görüşmelerde kaptanlardan birisi konuyu şu şekilde ifade etmektedir;

"Kaptanın otoritesini ne destekler? Birincisi şirket destekler. Şirket nasıl destekler? Sen personelin maaşını zamanında ödüyorsan, yani adam hakkını alın teri kurumadan alıyorsa, maaşlarda bir sıkıntı yoksa bu senin için bir artıdır. Kumanya dünyanın neresinde olursa olsun istediği şekilde kumanyan geliyorsa ya da en azından yenilebilir özellikte kumanya geliyorsa bu senin için bir artıdır. Çalıştığın personeli tecrübeli insanlardan seçiyorsa bu senin için bir artıdır. Senin şirketin eğitime önem veriyorsa bu senin için bir artıdır fakat bunları tam aksini yapıyorsa otorite diye bir şey kalmaz. Otorite diye bir şey kalmadıktan sonra o gemide kaptanlık yapılmaz. Sen o zaman otoriteyi filmlerde gördüğümüz korsan kaptanlar gibi… elinde kırbaçla gemi yönetilmez" (Görüşme 12, Nod: Güç Mesafesi, Atıf 3).

Son olarak, son yıllarda giderek gündeme daha çok gelen gemilerin uzaktan yönetilmesi, "şirketin" giderek gemi kaptanlarına karşı daha müdahaleci olması ve gemi kaptanlarının yasal olarak tüm yetki ve sorumluluklarının aynı şekilde kanunda yer almasına karşın bunları kullanmada işletme yetkilileri tarafından sınırlandırılması konusu bu araştırmada da ortaya çıkmaktadır. Kaptanların ortak düşüncesi iletişim teknolojilerinin giderek gelişmesiyle beraber "şirketin" kaptana gereğinden fazla

karışır olması ve neredeyse tüm operasyonu karadan yönetmeye çalışması gemi kaptanının hem otoritesini zedelemekte hem de kimi zaman işlerin daha karmaşık hale gelmesine sebep olmaktadır. Bununla beraber aynı zamanda acil durumlar haricinde işletme yetkililerinin olaylara dahil olmasının bazı durumlarda kaptanın yükünü hafiflettiği görüşü de yine kaptanlar tarafından paylaşılan bir görüştür. Aşağıda bir kaptanın konuyla ilgili ifadesi yer almaktadır;

> *"Gemi uzaktan yönetilir bir hal aldı mesleki erdemlerini kullanmanın hiçbir önemi yok. Hiç bir önemi yok demeyelim… protesto yazacaksın onu bile yazıp şirket gönderiyor yani yüklemeyi bilmiyorsun … kargo ofisi gönderiyor… maksimum yükü oluyor gemi bu sefer hiçbir şeyi kullanamaz hale geliyorsun… köprü üstü zaten radyasyon merkezi oldu…" (Görüşme 7, Nod: Güç Mesafesi, Atıf 6)*

Bir diğer görüşmede kaptan durumda şikâyetçi bir şekilde başından geçen bir olayı anlatıyor;

> *"En son sudanda bir yere gidiyorduk bir liman. Adamlar bizi o kadar ilginç bir şekilde takip etmişler ki en sonunda diyorlar ki… benim daha üç günlük yolum var, sizin limanda olmanız lazım neredesiniz diyorlar. Geminin içerisinden çıkmış olay artık yani kaptan olarak karar veremiyorsun uygulayamıyorsun adamlar ne derse onu yapmıyorsun. Olay bu noktaya gelmiş artık" (Görüşme 5, Nod: Güç Mesafesi, Atıf 1).*

Yapılan odak grup çalışmasında da grup içerisindeki uzakyol kaptanların beşi de gemi kaptanının otoritesinin "şirket" tarafından desteklenmesinin ve gemide işlerin düzgün yürütülebilmesi, verim ve düzenin sağlanması için bunun gerekli olduğu konusunun önemini özellikle vurgulamaktadırlar. Odak grup çalışması için gerçekleştirilen toplantıda gemi üzerinde otoritenin şiddetini gemiye ve geminin sefer yaptığı bölgeye olduğu kadar şirkete de bağlı olduğu görüşü ortaya çıkmaktadır. Odak grup çalışmasında bir kaptanın konuyla ilgili yorumu şöyle oldu;

> *"… artık karar birliğinde üçüncü bir parti olarak şirket de var bence, günümüz teknolojisiyle. Çünkü kimi zaman mesele çok küçük bir şey kreyn boyanacak hangi renge boyanacağına… gerçi sirküler var onla ilgili ama… veya yani birçok şeyde kaptan başmühendis, ikinci kaptandan ziyade şirketi de arayıp işte şöyle bir şey var biz böyle yapacağız siz ne diyorsunuz diye*

teknik müdüre sorayım… o ona soruyor, o da ona soruyor falan… yani bence karar birliği artık gemide benim verdiğim kararların bir çoğunu… bazen çarkçıbaşıyla bir karar alıyorsunuz diyorsunuz bu anahtarı buradan alacağız buraya koyacağız şirket arıyor sonra diyor niye bunu buraya koyuyorsunuz. Senin orada kaptanlığın da kalmıyor, çarkçıbaşının çarkçıbaşılığı da kalmıyor, bu hepimizin yaşadığı bir şey. Haberleşmenin bu kadar gelişmiş olması. İşte fotoğraflar gönderiyorsun, pdf ler geliyor gidiyor falan…"

Kaptanlar arkalarında karadan destek alabildikleri zaman gemiyi istedikleri gibi yönlendirebildiklerini, herkese, her şeyi yaptırabildiklerini ancak arkalarında karadan bir destek olmadan ne kadar işler despotta yaptırılsa, iyi niyetli de yaptırılsa bir yerden sonra işlerin düzgün yürümediğini ve bu yüzden de şirketin kalitesinin bu anlamda çok önemli olduğunu ileri sürmektedirler.

Gemilerde gerçekleştirilen gözlemler de yukarıda anlatılan bulguları destekler yöndedir. Gemi kalkış ve yanaşma manevralarında köprüüstü ilişkilerinin gözlemlenmesi amacıyla çıkılan iki gemide de köprüüstü takımını oluşturan serdümen gemici, zabit ve kaptan arasındaki hiyerarşik emir komutaya dayalı yapı gözlemlenmiştir. Gemi manevrası gibi can ve mal emniyetini risk altına sokabilecek durumlarda gemide askeri disiplini andıran bir hiyerarşik yapı oluşmaktadır. Gemi manevrası sırasında yalnızca gemi kaptanının komutları tatbik edilmektedir. Gözlem için gidilen demirdeki gemideyse kaptanla birlikte geminin ofisinde vakit geçirilmiş ve bu sırada ofise gelen zabitlerin gemi kaptanıyla iletişimi gözlenmiştir. Burada da zabitlerin gemi kaptanıyla belli bir üslup, saygı ve ciddiyet içerisinde kurdukları iletişim göze çarpmaktadır.

Özet olarak nicel ve nitel veriler gemi kaptanlığı mesleğinde yeterlik, gemi tipi, tecrübe fark etmeksizin güç mesafesinin fazla olduğu bulgusunu ortaya çıkarmıştır. Derinlemesine yapılan nitel araştırmanın verileri ayrıca gemi kaptanları açısından güç mesafesi mesleki kültür boyutunun; ast üst ilişkileri, otorite, karar verme, kaptan ve işletme ilişkisi yönünden ele alınması gerektiğini göstermektedir. Güç mesafesi mesleki kültür boyutuyla ilgi bulgular ve bu boyutun gemi kaptanlarının takım liderliğiyle ilişkisi sonuçlar bölümünde anlatılmaktadır.

5.1.2. İnsani Yaklaşım Mesleki Kültür Boyutunun İncelenmesi

Nicel ve nitel araştırma verilerinin analizleri sonucunda gemi kaptanlığı mesleğinde insani yaklaşımın yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Nicel verilerle SPSS yazılımı kullanılarak yapılan tanımlayıcı analizler sonucunda insani yaklaşımla ilgili ortalama 4,93 standart sapma 1.02 bulunmuştur. Ayrıca nicel verilerin analizleri uzakyol kaptanlar, uzakyol birinci zabitler ve uzakyol vardiya zabitleri arasında insani yaklaşım mesleki kültür boyutu açısından anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir. Bunun yanında kaptanların denizde çalışma süreleri, ağırlıklı olarak çalıştıkları gemi tipleri arasında ve denizde çalışmayı bırakan kaptanlarla denizde çalışmaya devam eden kaptanlar arasında insani yaklaşım mesleki kültür boyutu açısından anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

Gerçekleştirilen nitel yöntemlerle toplanan veriler de kaptanlık mesleğinde insani yaklaşımının mesleğin önemli bir parçası olduğunu ve mesleği icra eden kaptanlar arasında insani yaklaşımın fazla olduğunu göstermektedir (Ek1 ss.18-33). Bu bulgular, araştırmada ortaya çıkarılmaya çalışılan kaptanın takım liderliğiyle ilgili soru ve sorunlar açısından sonuçlar bölümünde tartışılmaktadır.

Gerçekleştirilen görüşme, gözlem ve odak grup çalışmalarında, kaptanlık mesleğinde önemli yere sahip olduğu ortaya çıkarılan insani yaklaşım mesleki kültür boyutu güç mesafesi kültür boyutunun ardından en çok üzerinde durulan boyut olarak ikinci sırada gelmektedir. Nitel verilerin Nvivo yazılımı kullanılarak yapılan kodlama çalışmaları sonucunda bu boyutun tüm görüşmeler ve odak grup çalışması verilerinde sıkça karşılaşılan bir boyut olduğu ortaya çıkmıştır. Gerçekleştirilen görüşmelerde insani yaklaşıma işaret eden çokça veri elde edilmiştir. Tablo 19'da insani yaklaşım mesleki kültür boyutunun kodlanmış nitel veriler içerisindeki kapsamı ve atıf sayısı gösterilmektedir.

Tablo 19: Nvivo Nitel Veri Analizi Yazılımı Kodlama İstatistikleri; İnsani Yaklaşım Mesleki Kültür Boyutu.

Veri Kaynağı	Atıf	Kapsam
Görüşme 1	7	16,58%
Görüşme 2	10	15,24%
Görüşme 3	8	17,91%
Görüşme 4	15	22,90%
Görüşme 5	1	1,05%
Görüşme 6	5	23,77%
Görüşme 7	3	5,46%
Görüşme 8	6	15,08%
Görüşme 9	4	13,69%
Görüşme 10	3	8,04%
Görüşme 11	3	5,43%
Görüşme 12	3	4,60%
Odak Grup	1	1,67%

GLOBE araştırmasında insani yaklaşım insanların birbirlerine karşı anlayışlı, adil, nazik ve arkadaşça olması için örgüt veya toplum tarafından teşvik edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Kabasakal ve Bodur, 2004: 849).

Araştırma verileri gemilerde hem iş hem de sosyal yaşamda insan ilişkilerine önem verildiğini göstermektedir. Öncelikle aynı zamanda denizcilik örf ve âdeti haline gelmiş olan ve gemideki hiyerarşik düzeni de simgeleyen çalışanların birbirlerine karşı saygılı olmalarının gerekliliği ön plana çıkmaktadır. Görüşmelerde bir kaptan iş ilişkilerinden söz ederken gemide saygı konusunu açıklamaktadır;

> *"... bir defa saygı kimse kimseyi sevmek zorunda değil kimse kimsenin babasını oğlu değil. Ben yanımda çalışan adamı sevmek zorunda hiç değilim. Kimsenin kaprisini de çekmek zorunda değilim. Ama o adam ben sevmiyorum diye o adamla çalışmayacak mıyım? Çalışacağım. Ne kadar çalışacağım? Onun bana gösterdiği saygı çerçevesinde çalışacağım. Bana saygı duymayan adamın zaten benimle işi yok. Kimisi saygıyı efendim demekle... değil. Benim verdiğim işi hakkıyla yapıyor mu? Önce ben ona bakarım. Kimse bana efendim demek zorunda değil. Benden hoşlanmıyorsa bile Süvari Bey dese*

yeter. Ama velakin efendim deyip de daha sonrasında senin arkandan kuyunu kazıyorsa o adam boş ver gitsin. Saygısı yoksa kişi ne olursa olsun, görevi ne olursa olsun ben bunu kaptan olarak bir tarafa bıraktım. En ufak bir zabit bile eğer ki pompacının o zabite saygısı yoksa o pompacı harcandı arkadaş. Bu kadar basit! Saygısızlık eden benim gemimde bulunmaz. Pompacı benim için çok önemli biri bütün operasyon esnasında benim elim ayağım. Ama velakin sen benim zabitime saygısızlık yapıyorsan defol git yani" (Görüşme 12, Nod: İnsani Yaklaşım, Atıf 2).

Diğer bir kaptan gemide sosyal yaşamla ilgili görüşlerini bildirirken gemideki fiziksel ortam konusuna değinmektedir. Gemide ortak yaşam alanlarının varlığı, geminin kendisinin fiziksel olarak sınırlı bir yaşam alanı olması çalışanlar arasında iş dışında da saygı çerçevesinde bir ilişkiyi zorunlu kılmaktadır. Görüşülen kaptan bu düzenin ve saygı ortamının sağlanmasının da gemi kaptanının görevlerinden birisi olduğunu şu şekilde vurgulamaktadır;

"… saygı göstermemiz lazım. Yani şimdi çok alanlar iç içe girmiş… ortak tuvalet kullanma, banyo kullanma kültürünün olması lazım. Bir ara baktık gemilerde hep hijyen konuları, geçti demek ki insanlar birbirlerinin alanlarına çok riayet etmiyorlar. Bunu da sağlamak lazım ortak kullanım alanları… bir arada bir masada yemek yemekle, ortak banyoyu kullanmakla. Bunları sağlamak lazım. İnsan yemek yerken karşısındakinden iğreniyorsa veya yanındaki oturduğu zaman yemek yerken leş gibi kokuyorsa bu da bir sıkıntı. Kaptan gemide bunları da düşünmek durumunda. Onun için ben zaman zaman bazılarına şey gelmese bile aşağıya inerim personel kamaralarına, tuvaletine, banyosuna bakarım. Eğer bir şey görüyorsam da ikinci kaptanla bunları konuşuyorum. "Yahu kardeşim hiç dolaşmıyor musun buralarda baksana herifler leş gibi". Ondan sonra çağırıyoruz geçen bir tanesini. Genç bir gemici çocuk daha yeni. Leş gibi kamarası kokudan girilmiyor. Gel buraya, burayı temizleyeceksin, şu şekilde olacak, ondan sonra bana temizledim diye geleceksin bakacağım, ondan sonra senin yatmana müsaade edeceğim dedim burada. Bunları da yapacaksın… temizlik kültürü. Yapabildiğin kadar, başarabildiğin kadar onu yapacaksın (Görüşme 4, Nod: İnsani Yaklaşım, Atıf 10).

Veriler göstermektedir ki gemi kaptanlarının insani yaklaşım mesleki kültür yapısına saygı, adalet, anlayış, takdir etme ve güdüleme yönlerinden bakmak gerekmektedir. Gemi kaptanlarının, gemideki iş verimi için gemi çalışanları arasında kurulması gereken insani ilişkiler üzerinde sıkça durması araştırmada dikkat çekici bir noktadır. Öncelikle tüm kaptanların deniz hayatının ve çalışma şartlarının zorlukları ve gemide çalışanların bu zorlu ortamda çalışabilmeleri için moral ve motivasyonlarının yüksek olması gerektiği konusunda ortak düşünceye sahip oldukları görülmektedir. Kaptanlardan birisi deniz yaşamının psikolojik zorluğunu şöyle ifade etmektedir;

> *"... stres, zorluk. Zorluk derecesi yüksek diğer mesleklere göre. Evde uzakta olman, aileden uzakta olman, yerleşik hayatın yok. Yani altı yedi ayda iki ay geliyorsun... sosyal çevrenden kopuyorsun. Para kazanıyorsun karşılığında bir nevi şeye benziyor işte para karşılığı hayatını satıyorsun. Psikolojik, tamamen psikolojik. Dışarıdaki adam konsere gidebiliyor, maça gidebiliyor, Alsancak'a gidebiliyor. Sen tıkılıp kalıyorsun işte. Sen liman yapmazsan çeşitli nedenlerden dolayı bu sefer gemiden de çıkamıyorsun" (Görüşme 11, Nod: İnsani Yaklaşım, Atıf 3).*

Gemide insani ilişkiler söz konusu olduğunda deniz örf ve adetlerini de göz ardı etmemek gerekmektedir. Deniz örf ve adetlerinde gemide çalışanlar arasında üstlerin astlara, astların üstlere veya aynı kademede çalışanların birbirlerine karşı davranışları, hitap şekilleri ve selamlamaları konusunda eski zamanlardan beri devam eden bir denizcilik geleneği mevcuttur. Kaptana "Süvari Bey", zabitana "efendi kaptan" denmesi veya köprüüstüne girerken köprüüstünde görev yapan personelin "Allah selamet versin" diyerek selamlanması gibi. Gemideki insan ilişkilerine formel de olsa bu saygı ve nezaket adabını getiren bu deniz örf ve adetleriyle ilgili olarak bir kaptan şu ifadeleri kullanmaktadır;

> *"... sabahları bir günaydın, afiyet olsun, yerine göre iyi akşamlar, bunlar söylenebiliyor. Bugün birçok apartmanda komşunun bile birbirini tanımadığı bir ortamda gemide bunları yaşatmaya çalışıyoruz. En azından bir iş yapan olsun gerekli ikramda bulunuyoruz. Çok basit bir şey ama yani kaptan bile olsan bir yanında çalışan bir adama kolay gelsin demek adamın hoşuna gidiyor. Mesela veya tabi ikram yapılacak bir zamanda bir kasa kola*

göndermiştim mesela çoğu kişinin zaten hoşuna gitmişti, Birilerini aşmayacak, yani bulunduğu pozisyonu aşmayacak şekilde daha iyi. Herkes haddini biliyor en azından bize nasıl davranması gerektiğine aşina. Zaten gemiciler tabi bilhassa, veya reis daha eski daha yıllanmış insanlar olduğu için hiç olmazsa biraz daha biliyorlar yani ona dikkat ediyorlar. Ama bilmeyen zabitlerde yerine göre mesela orada yaşayabileceği acı tecrübelerden birisi de anlatıyorsunuz tabi onu. Kendisi yemeğe geliyor mesela elini kolunu sallaya sallaya zabit gibi mesela içinden konuşup geliyor, tabi uyarıda bulunuyorsunuz. Ben bulunuyorum mesela, örf ve adetleri tabi yaşatmaya çalışıyoruz, yoksa yol geçen hanı gibi bir yer olur gemi, kimsenin birbirini tanımadığı sadece unvanların havada uçuştuğu bir ortam olur." (Görüşme 9, Nod: İnsani Yaklaşım, Atıf 1).

Kaptanların aynı zamanda insani yaklaşıma önem vermeleri iş verimiyle ilişkili gözükmektedir. Genel olarak kaptanlar gemi çalışanlarının mutsuz olmalarının iş verimine olumsuz etki ettiği ortak görüşüne sahiptir. Bu duruma örnek olarak, zabitan arasında yaşanan kişisel anlaşmazlıkların gemi operasyonlarının işleyişine ve gemi emniyetine yapabileceği olumsuz etkileri ifade eden aşağıdaki anlatım durumu özetlemektedir;

"Öyle bir oluyor ki şimdi 3. Kaptan 4. Kaptanla küs, konuşmuyorlar küs gemide adam vardiya teslim ederken yine konuşmak istemiyor. İşte o raddeye gelince senin müdahale etmen gerekiyor. Yani olayın buraya gelmemesi gerekiyor. İşlerini yaptıkları sürece isterlerse hiç konuşmasın ama iş profesyonelliği gereği vardiya değişiminde mesela şu şuradan geliyor bu şuraya gidiyor falan söylemen gerekiyor. İş bu raddeye geliyorsa müdahale etmen gerekiyor… özellikle gemicilerle uğraşmak zor oluyor ama önemli olan dediğim gibi iş düzenini bozmaması gerekiyor. İş akışını bozmaması gerekiyor. Gemi emniyetini riske atmaması gerekiyor. Aynı işi aynı anda yapıyorlarsa bir iletişim içinde olmaları gerekiyor. Düzelmezse o zaman birini göndermek zorunda kalıyorsun." (Görüşme 1, Nod: İnsani Yaklaşım, Atıf 7).

Deniz hayatının getirdiği psikolojik zorlukların insani yaklaşımla telafi edilebileceği inancı kaptanlar arasında hâkim bir anlayıştır. Bu yüzden gemi

kaptanları, gemideki sosyal ortamı keyifli hale getirerek ve çalışanların mümkün olduğunca bir arada vakit geçirmesini sağlayarak hem kişiler arası ilişkileri güçlendirmeyi, gerginlikleri yumuşatmayı, hem de gemi üzerinde olumlu bir atmosfer oluşturmayı gemi kaptanının sorumluluklarından birisi olarak görmektedirler. Bir görüşmeci durumu anlatırken gemideki takım olarak çalışması gereken insanların, sosyalleşmenin azalmasıyla birbirlerini tanımaz hale geldiklerini ve bunun sonuçlarının olumsuz olacağını vurgulamaktadır;

> *"Özellikle zabitan için kamaralara kapanmanın çok büyük sıkıntı doğurduğunu düşündüğümden de salonda vakit geçirilmesi için bahaneler yaratıyorum. Nasıl oluyor… oyun konsolları olabilir, film, diziyi beraber seyretmek olabilir, yorumlamak olabilir. Film koydurup kumanyalıktan bir patlamış mısır çıkartıp patlatmak, bir meyve çıkartmak, bir dondurma çıkarttırmak. Yani oraya gelenleri bir bakıma ekstra ödüllendirmek bunun çok faydasını da gördüm. İnsanlar birbiriyle konuştukları zaman… makine güverte konuşabildikleri zaman daha da rahat ediyorlar. Operasyonlarda da rahat ediyorlar ve insanlar daha da mutlu oluyor. Daha da iyi bir ekip çalışması doğuyor aslında çünkü gemi küçük bir alan gibi gözükmesine rağmen işte vardiyalı çalışma saatleri olsun yoğun tempo olsun senin de bildiğin gibi insanların oturup da muhabbet edebildikleri bir yer değil. Makineciler artık çaylarını aşağıda makine dairesinde içiyor güverteciler ofiste içiyor bu adamlar birbirlerini görmüyor ve adamlar birbirleriyle iş yapıyor ve çok sıkı iş yapıyorlar sık işler yapıyorlar zor işler yapıyorlar birbirleriyle hiç muhabbet etmiyorlar. Çok büyük olay çıkıyor. Bunu aşmanın en güzel yolu da işte gerekiyorsa pişpirik oynayacak gerekiyorsa oyun konsoluyla oynayacak birbirlerine gol atacak orada hıncını alacak ki geminin üzerinden hıncını almaya kalkmasın. Birazda işte kişisel isim bilme muhabbet etme günlük hayattan sorular falan yapıldığı zaman… ben personelin mutlu olduğunu yani hoşuna gittiğini bunun gördüm." (Görüşme 3, Nod: İnsani Yaklaşım, Atıf 5).*

Bu konuyla ilgili olarak yapılan tüm görüşmelerde kaptanların gözleminin gemilerde kişisel bilgisayarların, kamaralarda internet imkânlarının ve oyun konsolları gibi teknolojilerin artmasıyla arzu ettikleri sosyal ortamın

oluşturulmasının giderek daha zor hale geldiği yönünde olması dikkat çekicidir. Aşağıdaki alıntı bu durumu özetlemektedir.

> *"... internet ve bilgisayar insanları gemilerde çok asosyal yapıyor. Herkes dinlenme saatlerini kamaralarında bilgisayar başında geçirmeye başladı. Bu konuda iletişim iyi bir seviyeye geldi ama büyük bir iletişimsizlik doğurmaya başladı. Gemide insanları daha sosyal yapacak düzenlemeler yapılması lazım ama bunun içinde bir çalışma gerekir düşüncesindeyim. Ben şimdi mesela insanların oturup kamarada bilgisayar oyunları oynamasını çok abuk sabuk bir şey karşılıyorum." (Görüşme 4, Nod: İnsani Yaklaşım, Atıf 11).*

Adaletli olmak insani yaklaşımda önemli bir özelliktir. Gemilerde özellikle gemi kaptanının adaletsiz tavırların çalışanlar arasında ilişkileri zedelemesi, moralleri ve motivasyonu düşürmesi gibi olumsuz sonuçlar doğurması kaptanlar tarafından ciddiye alınmaktadır. Görüşmelerde bir kaptan, yanlı tavırların gemideki dengeleri bozduğunu şöyle ifade etmektedir;

> *"Gemi kaptanının adil olması gerekiyor en başta. Yanlı tavırları biraz sıkıntıya sokuyor. Bir taraftan yanlı tavır alırsa, personelden zabitandan hiç fark etmiyor, o terazi şaştığı anda bütün dengeler bozuluyor." (Görüşme 2, Nod: İnsani Yaklaşım, Atıf 10).*

Diğer bir kaptansa çalışanların takdir görmesinin önemini vurgulamak için şu örneği vermektedir;

> *"Mesela çok çalışmışsınızdır gemide. Bir denetime girmişsinizdir. Başarılı geçmişsindir. Şirketten teşekkür mesajı gelmemesi bile adamların motivasyonunu bozmaya yetiyor, yani en ufak bir taktir görmemeleri. Üstlerden en ufak bir takdir görmemeleri kişileri mutsuz edebiliyor gemilerde." (Görüşme 1, Nod: İnsani Yaklaşım, Atıf 5).*

Yukarıda, gemi kaptanlığı mesleğinin insani yaklaşım kültür yapısı saygı, adalet, anlayış, takdir etme ve güdüleme yönlerinden incelenmiştir. Sonuç olarak gemi kaptanlarının insani yaklaşım yönelimli olduğu yönünde bulgular ortaya konmuştur. Gemi kaptanlarının takım liderliği özelliklerinin belirlenmesinde rol oynayan insani yaklaşım kültür boyutunun diğer boyutlarla birlikte ele alınması ve araştırma sorularının açıklanmasına katkıları sonuçlar bölümünde anlatılacaktır.

5.1.3. Toplumsal Toplulukçuluk Mesleki Kültür Boyutunun İncelenmesi

Nicel ve nitel araştırma verilerinin analizleri sonucunda gemi kaptanlarının, toplumsal toplulukçuluk eğilimli olduğu ortaya çıkmıştır. Toplumsal toplulukçuluk özellikleri takım ve takım çalışması kavramları yönünden önem arz etmektedir. Nicel verilerle SPSS yazılımı kullanılarak yapılan tanımlayıcı analizler sonucunda insani yaklaşımla ilgili ortalama 4.78 standart sapma 1.11 bulunmuştur. Orta ölçek olan dörde çok yakın çıkan bu sonuç, araştırmanın nicel bölümünde gemi kaptanlarının toplumsal toplulukçuluk yönelimi yönünden farklı fikirlere sahip olduklarını göstermektedir. Nitel yöntemlerle konun derinlemesine analizi yapılmıştır ve bu bölümde anlatılmaktadır. Ayrıca nicel verilerin analizleri uzakyol kaptanlar, uzakyol birinci zabitler ve uzakyol vardiya zabitleri arasında toplumsal toplulukçuluk mesleki kültür boyutu açısından anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir. Bunun yanında kaptanların denizde çalışma süreleri, ağırlıklı olarak çalıştıkları gemi tipleri arasında ve denizde çalışmayı bırakan kaptanlarla denizde çalışmaya devam eden kaptanlar arasında toplumsal toplulukçuluk mesleki kültür boyutu açısından anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

Gerçekleştirilen nitel yöntemlerle toplanan veriler de kaptanlık mesleğinde toplumsal toplulukçuluk eğiliminin mesleğin önemli bir parçası olduğunu ve gemi kaptanları arasında toplumsal toplulukçuluğa olumlu bakıldığını göstermektedir. Bu bulgular, araştırmada ortaya çıkarılmaya çalışılan kaptanın takım liderliğiyle ilgili soru ve sorunlar açısından sonuçlar bölümünde tartışılmaktadır.

Gerçekleştirilen görüşme, gözlem ve odak grup çalışmalarında, kaptanlık mesleğinde önemli yere sahip olduğu ortaya çıkarılan toplumsal toplulukçuluk mesleki kültür boyutu, güç mesafesi ve insani yaklaşım kültür boyutlarının ardından en çok üzerinde durulan boyut olarak üçüncü sırada gelmektedir. Nitel verilerin Nvivo yazılımı kullanılarak yapılan kodlama çalışmaları sonucunda bu boyutun tüm görüşmeler ve odak grup çalışması verilerinde sıkça karşılaşılan bir boyut olduğu ortaya çıkmıştır. Gerçekleştirilen görüşmelerde toplumsal toplulukçuluk eğilimine işaret eden çokça veri elde edilmiştir (Ek1 ss.34-48). Tablo 20'de toplumsal toplulukçuluk mesleki kültür boyutunun kodlanmış nitel veriler içerisindeki kapsamı ve atıf sayısı gösterilmektedir.

Tablo 20: Nvivo Nitel Veri Analizi Yazılımı Kodlama İstatistikleri; Toplumsal Toplulukçuluk Mesleki Kültür Boyutu.

Veri Kaynağı	Atıf	Kapsam
Görüşme 1	3	16,08%
Görüşme 2	7	14,31%
Görüşme 3	8	14,20%
Görüşme 4	4	13,13%
Görüşme 5	3	8,00%
Görüşme 6	1	0,79%
Görüşme 7	8	10,34%
Görüşme 8	5	19,04%
Görüşme 9	8	13,64%
Görüşme 11	3	2,27%
Görüşme 12	9	20,57%
Odak Grup	2	47,94%

Nitel araştırma verileri, toplumsal toplulukçuluk mesleki kültürünün gemi kaptanları açısından çok yönlü bir yaklaşımla ele alınması gerektiğini göstermektedir. İlk olarak konuya gemideki takımlar boyutunda bakmak gerekmektedir. Gemilerde farklı operasyonlarda farklı takımlar kurulması gerekmektedir. Örneğin köprüüstün de gemi seyir halindeyken, dar kanal veya boğaz geçişi gibi gerektiği zamanlarda kaptanın da dâhil olduğu vardiya tutmakta olan köprüüstü takımı mevcuttur. Bu takım için en kritik süreç, aynı zamanda gemilerin yanaşma, kalkış ve demir atma faaliyetleri anlamına gelen manevralardır. Bir kaptan köprüüstü, baş ve kıç takımların özellikle manevralar sırasında önemini şöyle ifade etmektedir;

> *"... en çok bence manevralarda önemi çıkıyor takım olmanın. Çünkü manevralarda baş taraf kıç taraf köprüüstü arasındaki o iletişim bir ikincisi oranın kendi içerisindeki ahenk bozulduğu anda o takım ruhu... hani iki aynı işi yapsa bile bozuluyor herkesin ayrı bir görevi var herkesin ayrı bir şeyi var. Oradaki o ... özellikle takım yönetimi takım iletişimi işte takımlar arası iletişim en önemli olduğu nokta bu ne kadar iyiyse o kadar kolay ve hızlı manevra yapıyorsunuz. Ne kadar kötüyse de o kadar stresli oluyor. Tabi*

köprüüstünün stresi baş ve kıç postalara direkt yansıyor oradaki stres onlara ses yükseltme daha hızlı yapın işte onları telaşa sokma. Bir de orada bir aksama varsa o böyle kademeli olarak ilerliyor ama dediğim gibi en can alıcı noktası bana göre manevralar en çok stresin yaşandığı yer ve en çok herhalde işin de çeşitlendiği noktalardan birisi de o işte oradaki takım…" (Görüşme 2, Nod: Toplumsal toplulukçuluk, Atıf 5).

Bir diğer kaptanın anlattığı, İstanbul boğazında yaşadığı dümen arızası olayı, köprüüstü takımının geminin sevk ve idaresinde üstlendiği kritik role örnek olarak aşağıda verilmektedir. Burada kaptanın olaylara müdahale edilirken köprüüstü takımı için *"biz"* ifadesini kullanması takım olgusunu vurgulaması yönünden önemlidir;

"…diğer zabitlerden üçüncü kaptan köprüüstünde, kız kulesinin orada beş saniye dümen kilitlendi. Ondan sonra biz ne oluyor derken bir anda düzeldi. Aradan beş dakika geçti geçmedi tekrar dümen kilitlendi boğazda. Bu biraz daha uzun sürdü yirmi saniye falan sürdü. ***Biz*** *o anda diğer dümen motorunu devreye aldık, "emergency"(acil durum) dümen motorunu devreye aldık. Aşağıya da birini yolladık. Ama bir süre sonra tekrar dümen çıktı devreden." (Görüşme 8, Nod: Toplumsal toplulukçuluk, Atıf 1).*

Gemi operasyonlarında takım halinde çalışılmasını gerektiren önemli işlerden bazıları da güvertede yürütülen işlerdir. Gemilerde güvertede yük tahliye/yükleme işlemleri, boya ve yağlama gibi bakım tutum işleri, onarım işleri, vb. bir çok faaliyet yürütülmektedir. Gemi kaptanının bilgisi dahilinde güverte işlerini genellikle ikinci kaptan koordine eder ve güverte reisinin ustabaşılığı aracılığıyla gemicileri işlerin yapılması için yönetir. Aşağıda kaptanın anlattığı örnekte gemide, gemiyi terk talimi kapsamında kızaklı filikanın test edilmesi esnasında filika kurtularak geminin kıç tarafında askıda kalmakta ve gemi kaptanın koordinesinde tüm gemi personeli filikayı kurtarıp gemiye tekrar almak için çalışmaktadır;

"… ne yapacağız ne edeceğiz derken bir ırgattan donanım yapmayı düşündük. Elimizde tel vardı. O teli aldık. Bakımını yaptık elimizdeki telin filikanın ağırlığını kaldırabileceğine ikna olduk. Nasıl yapacağız donanımı? Makara yok. O çalıştığımız geminin kıç tarafında vakti zamanında kıç hat için, yani denizden hortumu alabilmek için yapılmış bir sistem gördük. Makara sistemi fakat kullanılmıyor. Kıç hat kullanılmıyor zaten gerçi ne

yapalım ne edelim ? Biz bu makaraları keselim kullanalım. Kestik kullandık… makaralarımızı istediğimiz şekilde ayarlayarak sistemimizi kurduk. Filikayı da askıya aldık. Irgatı kullanarak filikayı kaldırdık. Tekrar işte yerine oturttuk. (Görüşme 12, Nod: Toplumsal toplulukçuluk, Atıf 4).

Gemide takım olarak çalışılmanın kaçınılmaz olduğu konusunda fikir birliğine sahip olan gemi kaptanlarının görüşmelerde ve odak grup çalışmasında aynı zamanda geminin makine ve güverte bölümleri arasında yaşanan sorunlara sıkça değinmesi araştırmada dikkat çekici noktalardandır. Özellikle gemi kaptanı ve başmühendis ilişkilerinde sıkça sorunlar yaşandığı ortaya çıkmaktadır. Makine ve güverte bölümleri arasında yaşanan sıkıntılara odak grup çalışmasında kaptanlardan birisi şöyle bir örnek vermekte ve diğer kaptanlarda bunu onaylamaktadırlar;

"Ben takım olmakla ilgili bir engel olarak da şunu görüyorum gemilerde. Gemideki kutuplaşmanın önce engellenmesi gerekiyor. Güverte makine arasındaki, şu anda bir çok… mutlaka ben de yapmışımdır. Kaptanın kendisini bir güverteci olarak görmesi söz konusu oluyor. En kolay verilecek örnek olarak veriyorum; "Port State" kontrolü (Liman Bayrak Devleti Denetimi) geliyor gemiye iki tane "deficiency" (kusur) var. Makineyle ilgiliyse ikinci kaptan gayet rahat salonda, kaptan da rahat, üçüncü zaten "ben dışarı çıkayım mı ağabey" falan diyor. Makineciler koşturuyor. Ya da tam tersi… kaptan geminin kaptanı, "deficiency" makineden da yazılsa güverteden de yazılsa…" (Odak Grup).

Gerçekleştirilen görüşmelerde bir diğer kaptan yine çarkçıbaşı kaptan ve güverte makine arasında takım ilişkisini bozan tutumları vurgulamak için şu ifadeleri kullanıyor;

"Bölümler arası çatışma çokça çıkar. Çarkçı başıyla ikinci kaptan birbirine şey yapabilir. Çarkçıbaşı kaptan arasında gerginlikler olabilir. Burada da aslında şunu inşa etmek gereklidir; gemi. Hani bölümler değil gemi önemli olan. Makine arıza yaparken güverte gülerse, güverte yağmurda manevra yaparken de makine gülüyor. Tabi bu da insanları geriyor. Bu tip şeylerde de geminin bir olgu olduğunu ve bunun üzerine herkesin yaşayabildiğini göstermek biraz işe yarayabiliyor." (Görüşme 2, Nod: Toplumsal toplulukçuluk, Atıf 7).

Araştırma verileri, gemilerde düzenli aralıklarla yapılması gereken, kayıtlarda kaptanlar tarafından "safety meeting" tabir edilen ve Uluslararası Emniyet Yönetimi (International Safety Management – ISM) kapsamında işletme prosedürlerinin içerisinde yer alan emniyet toplantılarının gemi üzerinde kaptanların takım anlayışının bir göstergesi olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Kaptanlar takım ve karar birliği gibi konularla ilgili olarak emniyet toplantılarını çokça örnek olarak göstermektedirler. Emniyet toplantıları, gemilerde özellikle geminin emniyetiyle ilgili yapılması gerekenleri ve öncelik sıralarını belirlemek üzere belirli aralıklarla yapılan, genellikle gemi kaptanı, ikinci kaptan, başmühendis, ikinci mühendis ve gerektiği durumlarda diğer zabitlerin de katıldığı kayıt altına alınan toplantılardır. Bir kaptan emniyet toplantılarını şöyle anlatmaktadır;

> *"aylık "safety meeting"lerimiz vardır mutlaka yapmışsındır sende gemide..... Meeting'ler de adamlar bir araya toplanır, toplandıklarında önce gündem maddeleri ne ise tek tek açıklanır yani şirketin bizden istediği… Tartışmamızı istediği şeyler bunlar yapıldıktan sonra biz bir kenara geçeriz ve kendi aramızda konuşmaya başlarız. Birincisi bu geminin acil sorunu olarak ne var? Yani en basitinden önümüzdeki operasyon tamamen farklı bir operasyon olabilir. Daha önce gerçekleştirmediğimiz büyük bir operasyon olabilir veya daha önce hiç gidilmemiş bir liman olabilir. Bu konuda herhangi bir bilgisi olan var mı? Personele tek tek sorulur ondan sonra kendi görüşleri, biz anlattığımız gibi onların görüşleri de dinlenir." (Görüşme 12, Nod: Toplumsal toplulukçuluk, Atıf 8).*

Bu toplantılarla ilgili olarak dikkat çeken husus hemen tüm kaptanların bu toplantılar yoluyla diğerlerinin fikirlerini aldıklarını ve gemi kaptanı olarak topladıkları bu bilgileri de *"gerekiyorsa"* kullanarak gemiyle ilgili son kararı aldıklarını ifade etmeleridir. Kaptanların genel olarak karar verme ve takım halinde hareket etme konusundaki ortak düşüncesini aşağıdaki alıntı özetlemektedir. Burada kaptan gemiyi küçük bir krallığa benzetmektedir. Bu krallıkta kralın fikir aldığı bir meclisi vardır, ancak son kararı meclisin kararının tersi yönde de olsa kral verir. Ayrıca kaptan gemideki takımı topun sürekli takım kaptanına verildiği ve gölleri sadece takım kaptanının attığı bir futbol takımına benzetmektedir;

"... ben gemide karar birliğine... demokratik varmıyorum onu söyleyeyim, yani benim görüşümde evet toplanıp herkesin kararını fikrini söylemesi doğru, kaptana fikir vermeleri doğru ama kararı verecek olan bence kaptandır yani kaptanın da gerektiğinde kararın demokratik olmadığını bilerek de vermesi gerekir, doğru olan kararı vermesi gerekir yani gemi şey değil üç kişi yanlış bir şeyler söylerse kaptan tek başına kaldıysa yanlış şeyi yapmak zorunda olduğu bir yer değil. Hiyerarşinin devam ettiği belki küçük bir krallık ama nesi olması lazım bir meclisi olması lazım krala tavsiyeler gelmesi lazım o tavsiyeleri kralın dinlemesi lazım bu durumda kaptanın dinlemesi lazım kaptanın tavsiyelerin doğruluklarını düşünüp kararını koyup kararı kaptanın vermesi gerektiğine inanıyorum. Bence gemide kaptanın karar verme mekanizması böyle olmalı. Böyle işlemeli. Dediğim gibi yanlış fikir verdi diye azarlamam ama fikir verdi diye de dinlemem kimseyi. Hani takım oyunu var ama futbol takımı gibi değil. Yani futbol takımında takım kaptanının ekstra bir özelliği yoktur biraz sayılan sevilen ağabeye takım kaptanı denir. Ama herkes futbolunu oynar takım kaptanına topu vermezsin gol atsın diye. Forvet kimse ona verirsin ama gemide böyle değil. Gemide topun devamlı takım kaptanına verilmesi lazım. Golü devamlı takım kaptanının atması lazım diye düşünüyorum ben." (Görüşme 3, Nod: Toplumsal toplulukçuluk, Atıf 7).

Diğer görüşmede kaptan gemi kaptanının iyi bir takım lideri olması gerektiğini vurgularken, liderin takımı coşturması gerektiğini ve aynı zamanda apoletlerini kimi zaman bırakmayı da bilmesi gerektiğini söylerken güç mesafesi ve insani yaklaşımı takım yönünden harmanlıyor ve şu ifadeleri kullanıyor;

"... toplum psikolojisini iyi bilmek lazım denizcilikte. O biraz tabi idareciliğe giriyor açıkçası, liderlik vasfı olacak ama tabi şöyle de bir şey var herkes yönetici olabilir belli bir mevki makam verirsiniz yönetici olunabiliyor ama liderlik doğuştan gelen bir vasıftır. Lider olamazsınız yani liderlik için apayrı özelliklere sahip olmak lazım yani beraberinde çalıştığınız bu grubu takımı coşturması lazım liderin. Ama aynı zamanda frenlemeyi de bilmesi lazım. O özellikler var tabi denizcilikte, öyle mesleki takıntıları olmayacak kesinlikle, yani görev yaptığı sürece apoletleri takılı olacak ama görev haricinde

istirahatta olsun limandayken yada eve gidiyorsanız apoletlerinizi çıkartacaksınız öyle de bir yanı var. Biraz bu insan psikolojisiyle de ilgili bir şey tabi işin içerisinde onu da bilmek gerekiyor." (Görüşme 9, Nod: Toplumsal toplulukçuluk, Atıf 3).

Daft ve Lane, (2005: 10) bir yöneticiden, biçimsel bir emir komuta zincirinden ve ona bağlı kişilerden oluşan takımları işlevsel takımlar olarak tanımlamaktadır. Lider merkezli, dikey hiyerarşik bir takım olan işlevsel takımlar dikey takım veya emir takımı olarak da isimlendirilmektedirler. Sonuçlar bölümünde ayrıntılı şekilde anlatılmakta olan gemi kaptanlarının toplumsal toplulukçuluk mesleki kültür yapısının takım liderliğine etkileri yukarıda tanımlanan bulgular doğrultusunda şekillenmektedir. Burada tamamıyla dikey, hiyerarşik bir takım düzeni göze çarpmaktadır. Gemi kaptanı başta ikinci kaptan ve çarkçıbaşı olmak üzere gemideki zabitan sınıfı gemiadamlarıyla sınırlı bir fikir alışverişi içerisinde olmakla beraber güç mesafesinin korunmasına dikkat etmektedir. Gemide yürütülen faaliyetlerin gerektirdiği takım çalışmalarının içeriğine göre gemi kaptanının yürüttüğü takım çalışmasının tarzı değişiklik göstermektedir. Örneğin, köprüüstü işlemlerinde gemi kaptanı tam bir hiyerarşik düzen içerisinde işleri yürütürken gerektiği zaman güverte ve makine faaliyetlerinde ve özellikle gemideki sosyal konularda daha demokratik bir tutum sergileyebilmektedir. Ayrıntılar sonuçlar bölümünde tartışılmaktadır.

5.1.4. Performansa Yönelik Olma Mesleki Kültür Boyutunun İncelenmesi

Araştırma verilerinin analizleri sonucunda gemi kaptanlarının, performansa yönelik olduğu ortaya çıkmıştır. Gemilerde yürütülen faaliyetler uluslararası ve ulusal düzenlemeler, katı prosedürler çerçevesinde yürütülmektedir. Bu yüzden de, aşağıda da anlatıldığı gibi gemilerde çalışanlarının performansı, yaptıkları işleri daha iyi yapmalarından ve daha verimli olmalarından ziyade işin prosedürlere uygun ve doğru yapılıp yapılmamasıyla ölçülmektedir. Nicel verilerle SPSS yazılımı kullanılarak yapılan tanımlayıcı analizler sonucunda performansa yönelik olmayla ilgili ortalama 5,34 standart sapma 1.06 bulunmuştur. Bu sonuç, araştırmanın nicel

bölümünde gemi kaptanlarının performansa yönelik olma eğiliminin yüksek olduğunu göstermektedir. Nitel yöntemlerle konunun derinlemesine analizi yapılmış ve nicel bulguları destekler yöndeki bu bulgular aşağıda anlatılmaktadır. Ayrıca nicel verilerin analizleri uzakyol kaptanlar, uzakyol birinci zabitler ve uzakyol vardiya zabitleri arasında performansa yönelik olma mesleki kültür boyutu açısından anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir. Bunun yanında kaptanların denizde çalışma süreleri, ağırlıklı olarak çalıştıkları gemi tipleri arasında ve denizde çalışmayı bırakan kaptanlarla denizde çalışmaya devam eden kaptanlar arasında performansa yönelik olma mesleki kültür boyutu açısından anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

Gerçekleştirilen nitel yöntemlerle toplanan veriler de kaptanlık mesleğinde performansa yönelik olma eğiliminin mesleğin önemli bir parçası olduğunu ve gemi kaptanları arasında çalışanların performansına özenle bakıldığını göstermektedir (Ek1 ss.49-62). Bu bulgular, araştırmada ortaya çıkarılmaya çalışılan kaptanın takım liderliğiyle ilgili soru ve sorunlar açısından sonuçlar bölümünde tartışılmaktadır.

Gerçekleştirilen görüşme ve odak grup çalışmalarında, kaptanlık mesleğinde önemli yere sahip olduğu ortaya çıkarılan performansa yönelik olma mesleki kültür boyutu, güç mesafesi, insani yaklaşım ve toplumsal toplulukçuluk kültür boyutlarının ardından 58 atıfla en çok üzerinde durulan boyut olarak dördüncü sırada gelmektedir. Gerçekleştirilen görüşmelerde performansa yönelik olma eğilimine işaret eden çokça veri elde edilmiştir. Tablo 21'de performansa yönelik olma mesleki kültür boyutunun kodlanmış nitel veriler içerisindeki kapsamı ve atıf sayısı gösterilmektedir. Buna göre bazı görüşmelerde yaklaşık yüzde yirmiye varan oranlarda performansa yönelik olma mesleki kültür boyutuna ilişkin veri elde edildiği görülmektedir.

Tablo 21: Nvivo Nitel Veri Analizi Yazılımı Kodlama İstatistikleri; Performansa Yönelik Olma Mesleki Kültür Boyutu

Veri Kaynağı	Atıf	Kapsam
Görüşme 1	5	19,42%
Görüşme 2	9	11,16%
Görüşme 3	7	10,74%
Görüşme 4	10	19,31%
Görüşme 5	2	8,95%

Görüşme 6	1	1,32%
Görüşme 7	7	12,38%
Görüşme 8	3	4,78%
Görüşme 9	7	17,06%
Görüşme 10	4	15,18%
Görüşme 11	1	2,39%
Görüşme 12	1	0,43%
Odak Grup	1	35,73%

Gemilerde yürütülen faaliyetlerin çoğunun can ve mal tehlikesi veya son yıllarda çokça gündemde olan deniz kirliliği riski ile ilişkili olduğu görülmektedir. Bu nedenle denizcilik ve gemi operasyonlarına ilişkin çok fazla uluslararası ve ulusal düzenlemeler olduğu görülmektedir. Gemilerde yürütülen hemen tüm faaliyetler bu düzenlemelerin çerçevesinde belirli yol, yöntem ve prosedürler gereğince gerçekleştirilmektedir. Bu prosedürlerin tamamı, gemilerin emniyetli bir şekilde sevk ve idare edilmesini amaçlayan ve Uluslararası Denizcilik Örgütü IMO tarafından tesis edilen Uluslararası Emniyet Yönetimi Kodu ISM Kodu'nda (International Safety Management Code) yer almaktadır (IMO, 2013). Bunun dışında gemi üzerinde yürütülen birçok iş iyi denizcilik bilgisi, tecrübe ve dikkat gerektirmektedir. Araştırma sonuçları göstermektedir ki gemi kaptanlarının gemide çalışanların işlerini doğru yapamamalarına karşı toleransı çok düşüktür. Denizciliğin ve gemideki faaliyetlerin gereği olarak tüm gemi personelinin işini doğru ve tam olarak yapması beklenmektedir. Bunun birinci sebebi gemi üzerinde yapılacak hataların telafisi çok zor olan veya hiç olmayan sonuçlar doğurması, can ve mal kaybına sebep olmasıdır. Araştırmada gemi kaptanlarının performansla ilgili ortak düşüncesinin işini doğru yapamayan veya yapmayan gemiadamının gemiden gönderilmesi yönünde olduğu tüm görüşmelerde ve odak grup çalışmasında tespit edilmiştir. Kaptanlardan birisi görüşmede performansından memnun olmadığı baş mühendisi gemiden gönderdiğini anlatırken durumu şöyle ifade etmektedir;

> *"Çarkçıbaşının biraz gevşekliği söz konusuydu. Bir buçuk ay daha kontratına vardı ama kendisini gemiden aldırdım. Çektirdim sonunda. Makinede devamlı egzoz hararetleri yükseliyordu. Egzoz hararetlerinin yükselmesinin de belirli*

nedenleri var. Ben çok teknik detaylarını fazla bilmiyorum ama kabaca biliyoruz işte bunlarla ilgili yapılması gereken "cooler" lerin temizlenmesi en başta yapılması gereken şey. Mesela limanlarda… bir Arap limanına gittiydik o Libya'da işte o şey olduğu zaman, "cooler"leri temizletebilirdi personele onu yapmadı. Başka bir sıkışık bir zamanda yapmaya tenezzül etti o zaman da makinede ikinci üçüncü çarkçıya söyledi kendisi hiç ne yapıyorsunuz nasıl oluyor demedi. İlgilenmiyordu yani kamaradan idare durumundaydı. Bana biraz şey geldi… uygun gelmedi diyeyim. Dolayısıyla kendisiyle çok çalışmak istemedim. Gemiden indirdim dolayısıyla (Görüşme 4, Nod: Performansa Yönelik Olma, Atıf 2).

Bir diğer görüşmede kaptan, mesai saatlerini esnetmeye çalışan ve onun fikrince kendisinin de ilk kaptanlığı olması nedeniyle iyi niyetini suiistimal eden personele tepkisini anlatırken iş verimine ve performansa verdiği önemi vurguluyor. Kaptanın burada da son çare olarak çalışmayan personeli gemiden göndermeyi düşünmesi dikkat çekicidir. Görülmektedir ki performans düşüklüğünün sonucu olarak gemilerde personel değişimine gidilmesi sıklıkla uygulanan bir yöntemdir. Kaptanın bu mutlak otoriteye sahip olması, güç mesafesinin belirli bir seviyede tutulmasına da etki etmektedir;

"İlk kaptanlığımda yaşadığım personelin bir şeyi oldu… hani yersiz mi diyeyim öyle diyeyim. Öğlen vakti. On ikiye yirmi kala çeyrek kala paydos ediyor arkadaşlar. Öğlen. Ama hiç kimse bire beş kala gelmiyor. Tam birde biri beş geçe falan öyle geliyorlar. Bir iki üç çaya giderken de aynı şekilde. İkinci kaptanı çağırdım dedim siz neden böyle erken paydos ediyorsunuz. Yine akşam öyle erken paydos ediyorsunuz. Biz hep böyle çalışıyoruz dedi. Ne demek böyle çalışıyorsunuz dedim. Yani bütün dünya da bir şeyler değiştiği de yeni bir çalışma sistemine mi geçtik. Sabahları erken mi çıkıyorlar dedim değil. Öğlen geç mi paydos ediyorsunuz hayır. Niye pekiyi dedik geç gelip erken gitme adet haline geldi. Ondan sonra bundan sonra dedim arkadaşlar on ikiyi beş geçe kimseyi görmeyeceğim içeride. On iki den önce kimse girmeyecek içeri. Bozuldular. İş yapmamaya başladılar. Yapmazsanız yapmazsınız dedim. Ne yapacaksınız sonuçta. Biz dediler işte dediler böyle çalışıyoruz. Dedim öyle çalışmak yok. Böyle çalışacaksınız.

Çalışmayacaksanız döndüğümüz zaman ayrılırsınız. Neticede öyle çalıştılar ama zevksiz çalıştılar. Ha bana hiç kimsenin bu konuda büyük bir tepkisi olmadı. Bir o günkü reis geldi biz dedi süvari bey böyle çalışıyoruz falan. Dedim ki reis… kızdığım nokta şu oldu. Sanki ben yeni kaptanım biz bunu bu adama yedririz. Ben öyle algıladım. Açıkçası ben öyle anladım. Ben de bunu yemem dedim kendime. Ben bu şekilde çalışmayı kabul etmiyorum böyle çalışacaksınız. Dünyanın hiçbir yerinde böyle çalışma yok. Dediler biz liman da çalışıyoruz gece de çalışıyoruz gündüz de çalışıyoruz. Belki orada haklı olabilirler ama çalışma şartları da onu gerektiriyordu o zaman. Sonuçta bizden de beklenen bir iş var, performans var" (Görüşme 4, Nod: Performansa Yönelik Olma, Atıf 2).

Gerçekleştirilen odak grup çalışmasında da kaptanların performans düşüklüğüne toleranslı davranılmaması gerektiği yönünde fikir birliği içinde oldukları görülmektedir. Gruptaki kaptanlardan birisi konuyu şöyle özetlemektedir;

"Eğer memnun değilsen adam yeterli değilse veya sen öyle görüyorsan despotlukla değil, iyi söyleyerek veya kötü söyleyerek değil… en uygun limanı bekleyip personel değişimine gitmek… " (Odak Grup).

Gemi kaptanlarının performansı olumsuz etkileyen faktörlere de dikkat çektiği görülmektedir. İlk olarak bilgisizlik ve tecrübesizlik gemilerde performansı doğrudan olumsuz etkilerken gemide çalışan personel sayısının azlığı da bu olumsuz etkiyi artırmaktadır. Araştırmadan çıkarılan bir bulgu da kaptanların, gemide çalışan personel sayısının yapılması gereken işlere oranla az olduğunu düşünmeleridir. Bu durumda da gemide tecrübesizliğe ve bilgisizliğe tolerans gösterilmemektedir. Tecrübesiz veya bilgisiz bir çalışan diğer çalışanlara yük olmakta ve işler aksamaktadır. Görüşülen kaptanlardan biri tecrübesizliğin ve bilgisizliğin personel azlığıyla birleşince yarattığı olumsuz etkileri şöyle anlatıyor;

"… Şimdi hakikatten vasıfsız hiçbir özel ilgisi olmayan adamlar denize gelmeye başladı. Bu ciddi bir problem benim karşımda. Zabitlerimizde keza şu aralar yeni gelenler fazla olduğu için onlar problemlerle karşılaşmıyorlar. Ve bir problem karşısında onun çözümünün ne olabileceği hakkında bilgileri o kadar fazla değil. Yani böyle bir durumda güverteden eksik olmadığımı, yapılacak kalem kalem işleri "ne yapacaksın" "nasıl yapacaksın"

halindeyim; güvenlik amaçlı. Birde yanlış yapılmasın, emek boşa harcanmasın, zaman tasarrufu zaten adam kısıtlı gemide. Bunlar için ben kaptanlık yapamıyorum yani hatta "bey babalık" yapamıyorum yani. Bu durumdayım. İşkencelerden en ağırlarından bir tanesi de senin çok iyi bildiğin bir işin başkası tarafından katledildiğini seyretmektir. Bunu yapamadığım için denetlemem biraz fazla oluyor. Öğretmeye de çalışıyorum yani güverte lostromosu da diğer gemici tayfası da o işin nasıl yapılacağını bilmesi gerekiyor. Bunu böyle istiyorum demek zorundasın. Böyle yapsan iyi olur falan değil. Hayır yani bu böyle olacak. Bunu ancak iş tecrübesi olan biri yapar" (Görüşme 10, Nod: Performansa Yönelik Olma, Atıf 2).

Bir diğer kaptan Türk denizcilerle yabancı bir milletin denizcilerini kıyaslarken profesyonelliğin performansı etkilediğini, Türk gemiadamlarının biraz daha duygusal ve profesyonellikten uzak olduğunu anlatıyor;

"Yabancılar çok profesyonel tamamen… sadece gemide gemi işini yapıyorlar mesela bir gün işte Hintli gemici kırlangıçta vardiya tutuyor. Dışarıda iyi bir yağmur yağıyor. Adama gel diyorsun gelmiyor. Bu benim işim diyor. Görüş kötü olduğu için içeride size yardımcı olamam diyor dışarıda daha fazla yardımcı olabilirim diyor. Ama Türk gemici öyle değil Türk gemici köprüüstüne vardiyaya geldiği zaman 4 saatin 3 saatinde aşağıya inmenin yollarını arıyor. Ya bu tamamen profesyonellikten geliyor. Aradaki fark, bizimkiler daha iyi çalışıyor belki bir saatte daha fazla iş bitiriyorlar ama iş profesyonelliğe geldiği zaman da daha şey… bence en büyük fark profesyonellik, mesleğe meslek olarak bakmaları. Tam sahiplenmeleri. Türkler için biraz daha farklı. Tabi hepsi için söylemiyorum ama gemicilerimiz daha farklı daha şey kendi duygularını ön planda tutuyorlar…" (Görüşme 1, Nod: Performansa Yönelik Olma, Atıf 5).

Gemi kaptanlarının ortak düşüncesi gemadamlarının kendilerini geliştirmelerinin gerektiği yönündedir. Zabitler için okulda öğrenilen bilgilerin üzerine mutlaka gemilerde fazlası eklenmesi gerekmektedir. Denizcilik, sürekli değişim gösteren, yeni kuralların, uygulamaların yürürlüğe girdiği, teknolojinin hızla geliştiği dinamik bir çalışma ortamıdır. Zabitlerin sürekli olarak bu ortama adapte olabilmek için kendilerini geliştirmeleri ve bunun yanında da gemi üzerinde mümkün

olduğunca ilgili, gözlemci ve aktif olarak bilgiyle tecrübeyi harmanlamaları gerekmektedir. Kaptanların bir çoğu gemilerde bulunan yazılı kaynakların kendini geliştirmek için faydalı olduğunu düşünmektedir. Kendini geliştirmenin gerekliliğini ve öğrenmeği istemek gerektiğini bir kaptan şöyle açıklıyor;

> *"... öğrenmek istemek çok önemli bence denizde yaptığın işi öğrenmek istiyor olman lazım öğrenmek istemek de denizi sevmek gibi bir şey değil mesela denizi sevmenin ben şart olduğunu düşünmüyorum. Çünkü profesyonel bir meslekse bu âşık olmadan da yapabilirsin. Biz denizin sanatçıları değil zanaatkârları gibi yapıyoruz bu işi. Ama öğrenmek istemesi lazım denizde başarılı olmak için. Bunun en büyük yardımcısı denizdeki materyaller. Çoğu İngilizce olduğu için çok iyi İngilizce bilmek lazım. Kitaplardan öğrenmesi lazım. Türk denizciliğinde mesela çok hakikaten kötü bir huy daha var usta çırak ilişkisiyle denizcilik öğretiliyor ve böyle kuşaklara yayılıyor. Türk denizciliğinde sıkıntı yaratıyor" (Görüşme 3, Nod: Performansa Yönelik Olma, Atıf 1).*

Gemilerde gelişen teknolojilerin takip edilmesi gerekliliği kaptanların yine ortak düşüncesidir. Gemilerde sürekli yenilenen seyir ve diğer köprüüstü sistemleri, yük işlemleriyle ilgili bilgisayar tabanlı sistemler bu gelişmelere örnek teşkil etmektedir. Bir kaptan yeni zabitlerin aksine eski kaptanların teknolojiye ayak uydurmada yaşadıkları sıkıntıyı anlatırken şu ifadeleri kullanıyor;

> *"... tabi sürekli kendini geliştirmen gerekiyor yani araştırman gerekiyor okuldan sonraki bilgilerine mutlaka yenilerinin katman gerekiyor gemilerde özellikle sürekli kendini geliştirmen çok önemli. Teknolojiyi takip etmen gerekiyor. Sistemler çok değişiyor. Eski kaptanların en büyük sıkıntısı o teknolojinin gelişmesiyle altmış yetmiş yaşındaki kaptanların mesela "ecdis" (Elektronik Harita Gösterimi ve Bilgi Sistemi) kullanması iyi olmuyor. Yani bilgisayar girdiği sürece, yenilerde çok sorun olmuyor ama eskilerde sıkıntı yaşanıyor" (Görüşme 1, Nod: Performansa Yönelik Olma, Atıf 3).*

Yukarıda insani yaklaşım bölümünde de değinildiği gibi denizde yaşam, gemi personeli üzerinde baskı oluşturabilmektedir. Evden ve aileden uzak olma, sosyal çevrenin gemi personeliyle sınırlı olması, denizin üzerinde olma ve hava şartları, vb. konular gemi çalışanlarını kimi zaman ruhsal sıkıntılara sokmaktadır. Kaptanların,

gemi çalışanlarının ruh halini takip etme ve çeşitli sosyal aktivitelerle gemi ortamını ve şartlarını yumuşatma sorumluluğunu üstlendiği ve gemideki genel ılımlı atmosferin idame ettirilmesinin gemideki performansa olumlu etki ettiği düşüncesinin kaptanların ortak düşüncesi olduğu insani yaklaşım bölümünde anlatılmıştır. Gemideki ortamın iş verimine etkilerini bir kaptan şöyle anlatmaktadır;

> *"... gemide mutluluk önemli, iş verimlerine yansıyor bu çünkü. Sonuçta bir konserve kutusu diyebiliyoruz yani gemi, öyle hakikaten öyle basite indirgersek, bunun içerisinde giden bir insan topluluğusunuz birde insanın karada bile olsa kafasında herhangi bir takıntının olmadığı arkasına baktığı zaman düşünmeyeceği yani mutlu olabileceği şeylerin olması çok önemli… bir de moral çok önemli tabi denizde, bazen kötü bir yemek çıktığında mesela… yani çok ağır koşullarda çalışıyoruz. Yani bu yemeğimi yiyeceğiz dediği zaman adamın morali tabi düşüyor çünkü adamın yapabileceği bir şey yok karada canın sıkıldığı zaman mesela bir hava almak için iki sokak bile dolaşsanız bir değişik olur insana hani o bile aslında aldığınız o nefes bile size iyi gelir. Karadaki birçok güzelliğin, farkına varamadığınız güzelliklere denizde varıyorsunuz. Canınız bir çikolata çektiği zaman oluyor mesela ama bulamayacağınız bir yer olduğunu da biliyorsunuz... Mutlu olursa bir insan işinde verimli oluyor. Yoksa her gün aynı işi yapıyor zaten. Her gün aynı ortamdasınız, her gün günaydın iyi akşamlar tarzı bir şey. Bir şeylerinde psikolojik olarak destek olması lazım yani çünkü kimse robot değil. İnsan duygu yüklü bir varlık, insan arada bu duyguları tatmin etmeli" (Görüşme 9, Nod: Performansa Yönelik Olma, Atıf 5).*

Diğer bir kaptan gemi çalışanlarının morallerinin yüksek tutulmasının önemini vurgularken insanların taktir edilmesi gerektiğini ifade ediyor ve ödüllendirme yoluyla motivasyonu yüksek tutmanın performansa olumlu etki edeceğini söylüyor;

> *"… eğer ekstra bir şekilde ödüllendirmezsen yada… ödüllendirmek para olmak zorunda değil işte tanınma taktir görme de olabilir yada bir sigara bir kola da olabilir. Yada dediğim gibi sadece taktir görme de olabilir. Bunları göstermezsen ve sadece iş istersen sadece performans istersen bu insanları çok çabuk yoruyor. Görüyorsun yani böyle kilitlendiklerini bittiklerini*

görüyorsun performans kalmıyor, mutsuz oluyorlar" (Görüşme 3, Nod: Performansa Yönelik Olma, Atıf 3).

Son olarak, kaptanlar şirket prosedürleri gereği doldurup işletmeye gönderdikleri performans değerlendirmelerinin personel üzerinde iş verimi yönünden güdüleyici olduğu görüşündedirler. Bir kaptan gemilerdeki performans değerlendirmelerinin zabitlerin yükselmelerindeki önemini ve bununda performansı olumlu etkilediğini şu sözlerle anlatıyor;

"... bir de zaten değerlendirmesi var. Birincisi performans tabi özellikle zabitan için birincil öncelikli hedef. Bir üst noktaya ulaşmada hedeflerde küçük şirketlerdeyseniz bir mevki için birden çok aday varsa performans direkt orada işe yarıyor. Sizin hakkınızda oraya gidecek iyi raporlar sizin o noktaya daha önce ulaşmanızı sağlıyor. Bunun için de insanın işine kendini vermesi gerekiyor" (Görüşme 12, Nod: Performansa Yönelik Olma, Atıf 8).

Araştırma gemi kaptanları için performansa yönelik olma mesleki kültür boyutunun bilgi ve tecrübe, kendini geliştirme, gemideki moral, güdüleme yönlerinden ele alınması gerektiğini göstermiştir. Bu açılardan bakılarak örneklerle anlatılan performansa yönelik olma mesleki kültür boyutunun gemi kaptanları için önemi yukarıda vurgulanmaktadır. Gemide iş performansının doğrudan emniyeti etkileyebileceği ve bu yüzden gemi kaptanları tarafından performans düşüklüğüne tolerans gösterilmediği ortaya çıkmaktadır.

5.1.5. Belirsizlikten Kaçınma Mesleki Kültür Boyutunun İncelenmesi

Araştırma verilerinin analizleri sonucunda gemi kaptanlarının, belirsizlikten kaçınma eğilimli olduğu ortaya çıkmıştır. Nicel verilerle SPSS yazılımı kullanılarak yapılan tanımlayıcı analizler sonucunda belirsizlikten kaçınma mesleki kültür boyutuyla ilgili ortalama 6,32 standart sapma 0.92 bulunmuştur. Bu sonuç, araştırmanın nicel bölümünde gemi kaptanlarının belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğunu göstermektedir. Nitel yöntemlerle konun derinlemesine analizi yapılmış ve nicel bulguları destekler yöndeki bu bulgular aşağıda anlatılmaktadır. Ayrıca nicel verilerin analizleri uzakyol kaptanlar, uzakyol birinci zabitler ve uzakyol vardiya zabitleri arasında belirsizlikten kaçınma mesleki kültür boyutu

açısından anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir. Bunun yanında kaptanların denizde çalışma süreleri, ağırlıklı olarak çalıştıkları gemi tipleri arasında ve denizde çalışmayı bırakan kaptanlarla denizde çalışmaya devam eden kaptanlar arasında belirsizlikten kaçınma mesleki kültür boyutu açısından anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

Gerçekleştirilen görüşme ve odak grup çalışmalarında, kaptanlık mesleğinde önemli yere sahip olduğu ortaya çıkarılan belirsizlikten kaçınma mesleki kültür boyutu, güç mesafesi, insani yaklaşım, toplumsal toplulukçuluk ve performansa yönelik olma kültür boyutlarının ardından 40 atıfla en çok üzerinde durulan boyut olarak beşinci sırada gelmektedir. Tablo 22'de belirsizlikten kaçınma mesleki kültür boyutunun kodlanmış nitel veriler içerisindeki kapsamı ve atıf sayısı gösterilmektedir. Buna göre bazı görüşmelerde yaklaşık yüzde on ikiye varan oranlarda belirsizlikten kaçınma mesleki kültür boyutuna ilişkin veri elde edildiği görülmektedir (Ek1 ss.63-70).

Tablo 22: Nvivo Nitel Veri Analizi Yazılımı Kodlama İstatistikleri; Belirsizlikten Kaçınma Mesleki Kültür Boyutu.

Veri Kaynağı	Atıf	Kapsam
Görüşme 1	7	8,81%
Görüşme 2	6	9,67%
Görüşme 3	2	1,99%
Görüşme 4	3	4,18%
Görüşme 6	1	2,64%
Görüşme 7	6	8,82%
Görüşme 8	5	11,59%
Görüşme 9	3	6,05%
Görüşme 10	2	5,86%
Görüşme 11	2	1,72%
Görüşme 12	3	5,02%

Hofstede'nin (1984: 110) bir kültürün insanlarının belirsiz ve bilinmeye karşı duyduğu güvensizlik olarak tanımladığı belirsizlikten kaçınma kültür boyutu gemi yönetiminin doğal bir parçasıdır. Bu yüzdendir ki, önceki bölümde de anlatıldığı

üzere gemilerde yürütülen faaliyetler uluslararası ve ulusal düzenlemeler, prosedürler çerçevesinde yürütülmektedir. Araştırma, gemide beklenmedik olaylara hazırlıklı olmanın kaptanlık mesleğinin temel prensiplerinden birisi olduğunu göstermektedir. Görüşmelerde bir kaptan bu meslekte başarılı olmak için sürekli olumsuz düşünmenin gerekli olduğunu ve ancak kötüye hazırlıklı olanların gerçek bir acil durumda olayın üstesinden gelebileceğini ifade etmektedir;

> *"Başarılı olmak için birincisi hep diken üzerinde oturmak gibi bir şey var. En kötü durumu düşünmek şart çünkü başarılı olup olmadığınız kötü zamanda otaya çıkıyor. İyiyken herkes bir şeyleri idare edebiliyor, o konuda bir sıkıntı olmuyor ama başınıza bir şey geldiği zaman bunun en kötüsünü düşünürseniz hazırlıklı oluyorsunuz. Bu duruma… personel de biraz eğitim alırsa o işte en kötüler çok kolay alt edilebiliyor ve işte ikinci ve üçüncü sonuçları doğurmadan ilkinin önüne geçebiliyorsunuz. Daha hızlı müdahale daha etkin müdahale, bu da size zaman ve gemi yönünden avantaj sağlıyor. İşte en kötüsü nasıl olabilir… güvertede dolaşırken şurada bir şey olursa ne yaparım gibi düşünmek. Biraz da gemiyi iyi tanımak gerekiyor geminin neresinde ne var özellikleri nasıl. Güverte personelinin gemide ne olup olmadığını iyi bilmesi gerekiyor. Bizde bazı alışkanlıklar var standart şeyleri hep aynı şeyle çözümlemek gibi. O sizin geminizde yoksa çözüm üretemiyorsunuz. O yüzden elinizin altında ne var malzeme, ve o malzemeyle nasıl bir çözüm üretebilirsiniz o önemli" (Görüşme 2, Nod: Belirsizlikten Kaçınma, Atıf 4).*

Gemide belirsizliklerden kaçınmak için her faaliyet önceden planlanmaktadır. Örneğin köpüüstünde gidilecek liman için önceden seyir planı, limanda yükleme yapmadan önce yükleme planı yapılır, güvertede bir yük tankının içerisinde çalışmak için öncesinde kapalı mahalde çalışma prosedürlerini içeren kontrol listesi düzenlenir ve yetkili kişiler tarafından imzalanır. Bu planlanmış faaliyetler dışında oluşabilecek "acil "durum" tabir edilen planlanmamış, beklenmeyen olaylar içinse acil durum talimleri yapılır. Örneğin ayda bir gemiyi terk, yangın talimleri ve işletme talimatları doğrultusunda belli aralıklarla denizden adam kurtarma talimleri gibi. Bu şartlar altında gemi kaptanlarının belirsizlikten kaçınma yöneliminin yüksek olması mesleğin ve sektörün karakterinden kaynaklanmaktadır. Aşağıda kaptan, planlı bakım sistemleri, talimler ve "Port State" yani Liman Devleti Kontrollerinin gemileri

her daim hazırlıklı olmaya teşvik ettiğini anlatıyor. Limanlar içerisinde gemilerin SOLAS, MARPOL, STCW gibi uluslararası emniyet kuralları açısından uygun olup olmadığını ve bu kurallar çerçevesinde çalışıp çalışmadığını denetlemekle sorumlu olan Liman Devleti Kontrolü sistemi aynı zamanda, gemiadamlarının emniyetli bir çalışma ortamı içerisinde görev yapmasını sağlama amacını taşır (IMO, 2013).

> *"Planlanmamış olaylara bir "port state"... zaten hazırlıklarımızı... biz her zaman hazır olmak zorundayız. Planlı bakım tutum dâhilinde bunları zaten biz elimizden geldiğince yapmaya çalışıyoruz. Bunun dışında ekstra olanları işte kaptan ikinci kaptan ortak çalışarak veya ikinci kaptan kendi gözlemleyerek devamlı gemimizi her aman hazır tutmaya çalışıyoruz. Tabi ki muhakkak tam hazır oluyor muyuz? Tabi ki hazır olamıyoruz. Hani o bizim göremediğimiz açıkları da "port state" bize söylüyor biz de elimizden geldiğince yardımcı oluyoruz onlara. Acil beklenmedik olaylarda da talimlerle hazırlıklı olmaya çalışıyoruz. Zaten her ay belirli talimlerimiz var. Onları mümkün olduğunca yapıyoruz. Liman içinde olanlar işte liman dışında olanlar... Talimlerle hazır tutmaya çalışıyoruz personelimizi" (Görüşme 8, Nod: Belirsizlikten Kaçınma, Atıf 5).*

Diğer bir kaptan planlanmamış olaylara müdahale edebilmede tecrübenin önemini vurgularken tecrübenin kişiyi hazırlıklı yaptığını ve planlanmamış olaylarda çözüm üretilebilmesine olanak sağladığını ifade ediyor.

> *"O sanırım biraz tecrübeyle sabit yani çokça planlanmamış olay gelişir. Bir anda sefer değişir bütün planlarınız değişir. Yani bu tamamen tecrübeyle ilgili bir şey özellikle bu planlanmamış olay kimi etkiliyorsa ya da hangi departmanı etkiliyorsa sıkıntıya sokacaksa o departmanın bu olaya ne kadar aşina olduğu, böyle durumları daha önce ne kadar yaşadığıyla ilgili bir şey. Gemi kaptanı her türlü bu plan değişikliklerinden etkileniyor. Ne olursa olsun ilk zaten onu vuruyor bu tip olaylar. Daha sonra onun yansımasıyla diğer departmanları etkiliyor. Tecrübe bu konuda olayın yumuşamasını ya da daha sertleşmesini sağlıyor. Tecrübesizseniz ilk defa yaşıyorsanız bu olayı daha da karmaşık hale getiriyor. Tecrübeniz varsa belki de sizin istediğiniz yola sokabiliyorsunuz olayları" (Görüşme 2, Nod: Belirsizlikten Kaçınma, Atıf 6).*

Yukarıda da anlatılan acil durum prosedürlerine bir örnek de son yıllarda denizcilikle ilgili en üzerine düşülen konuların başında gelen deniz kirliliğidir. Tüm gemilerde deniz kirliliğiyle mücadeleye hazırlıklı olunması için düzenli aralıklarla talimler yapılır. Söz konusu tankerse bu prosedürler daha da fazladır ve yükleme tahliye sırasında uygulanması gereken sıkı kurallar vardır. Bunların tamamı belirsiz ve planlanmamış bir durum sonucu meydana gelebilecek deniz kirliliğinin önüne geçmektir. Aşağıdaki alıntı böyle bir olayı anlatmaktadır;

> *"Şey de duruyoruz güvertede çarkçı başıyla beraber. Valfler yanlış işaretlendiği için %95 dolu tanka dolum yapılmasıyla taşma meydana geliyor. Buradaki krizi nasıl atlattık dersek… Kurallara uymuştuk zaten. "Scupper"lar (frengi delikleri – güverte giderleri) falan hepsi yerinde, "scupper plug"ların (frengi tapaları – gider kapakları) falan hepsi kapatılmıştı. Ekstra olarak da tabi hemen "oil spill" (yağ/yakıt kirliliği) ekipmanlarını olay yerine getirdik. Gerekli müdahaleyi yaptıktan sonra en önemli şey, bir de aslında direkt olayı rapor ettik hiçbir şey saklamadık. Kendimizin rapor etmesi ve kazayla bu işin olduğunun bilinmesi ve de gerekli önlemleri almamız sayesinde büyük bir cezadan kurtulduk tabii ki bir mahkeme falan oldu ama en azından şirket ağır bir para cezasından kurtuldu" (Görüşme 1, Nod: Belirsizlikten Kaçınma, Atıf 7).*

Gemilerde uluslararası düzenlemeler, planlı bakım sistemleri, kontrol listeleri, denetlemeler, talimler, vb. yollarla her ne kadar beklenmedik olaylara hazırlıklı olunmaya çalışılsa da beklenmedik ve planlanmamış olaylar sıklıkla meydana gelmektedir. Bunlara, aşağıdaki kuru yük gemisinde ambara su girmesi ve yükün ıslanarak zarar görmesi olayı iyi bir örnek teşkil etmektedir;

> *"… iki numaralı balast tankının borusu çürümekten patlamış. Biz de yük boşaldıkça balast alıyorduk, tabi balast aldıktan sonra gece şeyden sonra alıyorduk balastı yani çalışmaya paydos edildikten sonra sistematik olarak alınmış. İskandil borusu da çürümeden dolayı delinince ambara su gitmiş. Sabah baktık ambar su içinde. Yani yapılacak ne var. İşte standart şeyler. İyi ilişkilerle…" (Görüşme 4, Nod: Belirsizlikten Kaçınma, Atıf 1).*

Hazırlıksız yakalanılan bir başka olayda başmühendis kaptana makinede yaşanan bir sıkıntıyı, küçümseyerek kaptana iletmiyor. Gemi İstanbul Boğazı

geçişinde piston arızası yaşıyor ve havanın da şiddetlenmesiyle karaya oturmaktan zor kurtuluyor;

> *"... boğaz geçişinde yeni bir şirketle çalışıyordum kuzeyden güneye geçerken pilot almamamı kuvvetle tavsiye ettiler ben de almadım, ama aynı gün hava durumuna da çok dikkat etmemişim yeni kaptan olduğumdan... yani fark etmemişim açıkçası. Aşağı doğru giderken gemi arıza yaptı, pistonlardan biri. Çarkçı başı da... çok garip bir adamdı diyeyim o da söylemedi. Karantina botu falan geldi, ben tam yol verdim gemi hızlanmıyor, niye diye şey yapınca soruşturunca aşağıdan adam dedi işte piston arıza yaptı..." (Görüşme 3, Nod: Belirsizlikten Kaçınma, Atıf 1).*

Sonuç olarak, gerçekleştirilen nicel ve nitel yöntemlerle toplanan veriler kaptanlık mesleğinde belirsizlikten kaçınma eğiliminin mesleğin önemli bir parçası olduğunu göstermektedir. Bu bölümde gemi kaptanları açısından belirsizlikten kaçınma mesleki kültür boyutu gemilerde yaşanan beklenmedik olaylar, planlı bakım sistemleri, acil durumlar ve hazırlıkları, tecrübenin gemide belirsizlikten kaçınmaya etkisi yönlerinden ele alınmıştır. Bu bulgular, araştırmada ortaya çıkarılmaya çalışılan kaptanın takım liderliğiyle ilgili soru ve sorunlar açısından sonuçlar bölümünde tartışılmaktadır.

5.1.6. Geleceğe Yönelik Olma Mesleki Kültür Boyutunun İncelenmesi

House ve diğerleri (2004: 3) geleceğe yönelik olma kültür boyutunu toplumun veya örgütün üyelerinin şu anki zamanda yapacaklarının geleceği etkileyeceği inancı olarak tanımlamaktadırlar. Araştırmada gemi kaptanlarının, geleceğe yönelik olduğu ortaya çıkmıştır. Önceki bölümde anlatıldığı üzere burada geleceğe yönelik olma da gemi sevk ve idaresinin uluslararası ve ulusal düzenlemeler, prosedürler çerçevesinde yapılmasıyla ilişkilidir. Nicel verilerle SPSS yazılımı kullanılarak yapılan tanımlayıcı analizler sonucunda geleceğe yönelik olmayla ilgili ortalama 5,65, standart sapma 1.43 bulunmuştur. Bu sonuç, araştırmanın nicel bölümünde gemi kaptanlarının geleceğe yönelik olma eğiliminin yüksek olduğunu göstermektedir. Nicel bulguları destekler yöndeki nitel bulgularla konu ayrıntılı şekilde aşağıda anlatılmaktadır. Ayrıca nicel verilerin analizleri

uzakyol kaptanlar, uzakyol birinci zabitler ve uzakyol vardiya zabitleri arasında geleceğe yönelik olma mesleki kültür boyutu açısından anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir. Bunun yanında kaptanların denizde çalışma süreleri, ağırlıklı olarak çalıştıkları gemi tipleri arasında ve denizde çalışmayı bırakan kaptanlarla denizde çalışmaya devam eden kaptanlar arasında geleceğe yönelik olma mesleki kültür boyutu açısından anlamlı bir farklılık çıkmamıştır. Tablo 23'de ise gerçekleştirilen görüşmelerde geleceğe yönelik olma eğilimine işaret eden kodlanmış verilerin nitel veriler içerisindeki kapsamı ve atıf sayısı gösterilmektedir (Ek1 ss.71-77).

Tablo 23: Nvivo Nitel Veri Analizi Yazılımı Kodlama İstatistikleri; Geleceğe Yönelik Olma Mesleki Kültür Boyutu.

Veri Kaynağı	Atıf	Kapsam
Görüşme 1	4	12,54%
Görüşme 2	9	10,23%
Görüşme 3	4	2,96%
Görüşme 4	6	6,01%
Görüşme 5	3	19,09%
Görüşme 7	1	1,09%
Görüşme 8	2	3,94%
Görüşme 9	1	2,73%
Görüşme 12	1	1,30%

Gemi kaptanlığı yönünden geleceğe yönelik olma mesleki kültür boyutu, gemilerde yürütülen faaliyetlerin ve deniz ortamının can ve mal emniyetini tehdit edici karakteristik özelliklerinin mecbur kıldığı kuralcı sevk ve idare biçimi dolayısıyla belirsizlikten kaçınma boyutuyla iç içe girmiş gözükmektedir. Daha önceki bölümlerde anlatılan Uluslararası Emniyet Yönetimi (ISM) kodu gibi gemi operasyonlarının tamamını planlayan sistemler gereği gemi yönetimi hâlihazırda uluslararası boyutta kanun ve kurallar gereği geleceğe yönelik bir kültür oluşumunu dayatmaktadır. Araştırmada da kaptanlık mesleğinde tüm faaliyetlerin geleceğe yönelik yapıldığı ortaya çıkmaktadır. Gemi kaptanı, beş yıllık tersane klas denetimlerinden bir saat sonraki demirleyeceği yerdeki havanın durumuna göre

demir pozisyonuna kadar her hareketini geleceğe yönelik planlamak zorundadır. Görüşmelerden birinde kaptan denizin durumuna göre seyir planı yaptığını şöyle anlatıyor;

> *"Mümkün olduğu kadar çok ağır denizli havalarda küçük gemi olduğu için seyir yapmamayı tercih ediyorum mümkünse demirleyip havayı önümüze almayı veya emniyetli seyir yapabileceğimiz havalarda kalmayı tercih ediyordum" (Görüşme 4, Nod: Geleceğe Yönelik Olma, Atıf 2).*

Diğer bir kaptan gemide kalp krizi geçiren bir gemiciye müdahale etmeye çalışırken daha önceden böyle bir olayla karşılaşabilir düşüncesiyle okuduğu sağlık rehberinin o anda ne kadar işe yaradığını anlatırken şu ifadeyi kullanıyor;

> *"… hemen gittim "Captain's Medical Guide"ı (Gemilerde bulundurulması zorunlu olan Kaptanın Medikal Rehberi) açtım. Orada yazıyor hakikaten "myocardial infarction" diye bir şey yazıyor bu diyor şey yapıyor diyor… rahatsız olur hasta duramaz yerinde diyor. Dedim… herhalde bu adam kalp krizi geçiriyor (Görüşme 3, Nod: Geleceğe Yönelik Olma, Atıf 3).*

Gemilerde planlamaya yönelik bir başka sistemse PBS kısaltmasıyla kullanılan Planlı Bakım Sistemidir (Planned Maintanance System). PBS, donanım ömrünün artması ve hatanın ortaya çıkışının geciktirilmesi amacıyla önceden belirlenmiş zaman diliminde, belirlenen takvim süresine ya da kullanım ömrüne göre yapılan periyodik donanım bakımlarının yapılması işlemidir (Çebi ve diğerleri, 2008). Aşağıda kaptanların PBS ile ilgili söylemleri yer alıyor;

> *"Planlı bakım sistemi dediğimiz PBS diye bir sistem var. Aylık günlük zaten yapılması gereken her şey günlük olarak yapman gerekiyor. Günlük zaten sürekli iş, hangi işler çıkıyor. Onun haricinde ekstra bir şey çıkarsa bunun planlaması tabi ki "top four" dedikleri kaptan, çarkçıbaşı, ikinci kaptan, ikinci mühendis katılımıyla bir toplantı yapılır ve yapılacak iş planlandıktan sonra şirkete danışılır ve daha sonra bu işler yapılır. Ama diğer işlerin hepsi zaten neyi ne zaman ne yapacağın belli. Ayrı bir plan yapmana gerek yok sadece senin yapman gereken günlük olarak o işleri nasıl yapacağına karar vermek" (Görüşme 1, Nod: Geleceğe Yönelik Olma, Atıf 4).*
>
> *"… yıllık plan programlar var. Bu plan programlar dâhilinde aylık iş listeleri çıkarılıyor. O iş listesine göre takip ediliyor. Bunun dışında yetiştirip önüne*

geçebiliyorsanız ekstra işler de yapabiliyorsunuz tabi. Planlanmamış işler de olabiliyor tabi muhakkak. Planlananın dışında planlanmamış işleri de ikinci kaptanın takdirine bırakıyorum. İkinci kaptanla beraber çalışırım. Yapılacak ekstra işleri ona söylerim. Onlarda ellerinden geldiğince üzerlerine fazla yük bindirmeden işlerimizi hallederiz (Görüşme 8, Nod: Geleceğe Yönelik Olma, Atıf 2).

Aşağıdaki olayda kaptan, planlama eksikliğiyle ilgili yaşadığı ve maddi zararla sonuçlanan bir olayda demiri ve bir miktar zinciri nasıl kaybettiğini şöyle anlatıyor;

"... geç kalındı, gemiyi normalde demirleyeceğimiz noktadan bir gomina daha sapmış şekilde ikinci bir noktada durmuş olduğunda ben bunu fark ettiğimde, ben bir gemi kaptanı olarak kendimce bir özeleştiri yaparsam, benim orada demiri almam lazımdı o noktadayken. Alıp ya denize çıkacaktım veyahut ta demirin ağzını tekrar demir çevirecektim. Ha yapmadım. Sonra on iki bin dolar on üç bin dolar zarar. Çünkü sadece orada demiri kaybetmiyorsun üç tane kilidi kaybettik ve üç tane kilidi de zedelemişizdir. Yani aslında altı kilit ziyan oldu (Görüşme 12, Nod: Geleceğe Yönelik Olma, Atıf 1).

Araştırmada dikkat çekici bir nokta da gemi kaptanlarının kural ve prosedürlerin kimi zaman aşırıya kaçtığı ortak düşüncesine sahip olduklarıdır. Kaptanlara göre ISM ve PBS gibi sistemler gemideki iş yükünü arttırmakta ve personeli sıkıntıya sokmaktadır. Gemilerde Planlı Bakım Sistemleri bilgisayar ve internet ortamında karadan işletme tarafından izlenmektedir. Gemide sorumlu zabit veya kaptan yapılan işleri günlük, haftalık, aylık ve yıllık olarak internet üzerinden PBS yazılımları kullanarak kayda geçmekte ve karada yetkililer gemide yürütülen tüm faaliyetleri anlık olarak izlemektedirler. Aşağıda bir kılavuz kaptan PBS ile ilgili olumlu yorumlar yaparken bir yandan da kılavuz kaptanlığa geçmeden önce yaşadığı sıkıntıları şöyle anlatıyor;

"PMS (Planned Maintanance System) den önce işte uzun bir sefere çıkıyorsanız malzeme isteğinizi dahi ona göre yapardınız. Nereden alacaksanız. Ne iş yapacaksanız ona göre malzeme isteğinde bulunursunuz. Ona göre iş yapıyordunuz. Şirketin gönderdiği malzemeye göre

düzenliyordunuz. Ama sonra PMS çıkınca PMS'ne uygun malzeme istek göndermeye başlandı. PMS aslında geminin işini rahatlattı. Yani ne yapacağım düşüncesini ortadan kaldırdı fakat orada da tabi sorunlar yok değil var. Mesela "balast condition" diyorsunuz mesela "topside tank" kontrolü yapılması lazım… e balast var orada havada var boşaltamıyorsunuz da şirkette ha bire söylüyor artık işte niye kontrolünü yapmadınız. Siz mesaj atıyorsunuz o mesaj size tekrar dönüyor. Sisteme girdi ya PMS işlenmemiş gözüküyor orada. Sizin verdiğiniz cevabı da altta kimse okumuyor, alttaki mesajı. Neden tank şeyi yapılmadı… daha mesaj göndermiştik size… ama tabi ben şeyden sonra fark ettim. Şirkete gidip dosyaları gördükten sonra fark ettim. Kimse onları şey yapmıyor. Sormuş olmak için soruyor bir yerde üstünden o şeyi atmak için soruyor. Neyse PMS güzel oldu iyi oldu bana göre, fakat personelin yeterliliği de çok önemli. Bu konu da tartışılır hale geldi… Yalnız şunu da tespit ettim gemi personelinin işi çok ağırlaşmış ISM işi kolaylaştıracağına işi ağırlaştırmış. İnanın hangi gemiye gidersem gideyim büyüğünden küçüğüne kaptan bir zaman sonra işte ne bileyim beş on dakika sonra… boğazdan özellikle bahsediyorum teslimatı yaptıktan sonra bana müsaade ederseniz benim işlerim var bir bakabilir miyim diyor buyurun bakın tabi diyorsunuz adamı bir daha çıkışta görüyorsunuz. Adam arka tarafta ha bire yazışmalarla uğraşıyor. Bu nedir yani diye bakıyorsunuz" (Görüşme 5, Nod: Geleceğe Yönelik Olma, Atıf 3).

Bir diğer kılavuz kaptan, boğaz geçen bir yolcu gemisinde yaptığı gözlemi anlatırken prosedürlerin kimi zaman gereğinden fazla personeli meşgul ettiğini ve hatta yaşadığı olayda can ve mal emniyetinin tehlikeye atıldığını vurguluyor;

"Büyük bir yolcu gemisi, Gelibolu'dan aşağıya inerken ben çıktım gemiye. Bu geminin de sorunu olduğunu duymuştum. Ne sorunu var onu anlatacağım şimdi size. Köprüüstüne çıktım bana işte köprüüstünü tanıttılar. Ben tabi protokol gereği ben çünkü biliyorum başıma geleceği kayıtlara geçsin diye özellikle kumandayı alabilir miyim diye sordum özellikle. Çok ilginçtir bu olay. Çok büyük bir gemi. İngiliz gemisi. Kumandayı alabilir miyim dedim. Kumandayı vermiyoruz dediler. Biz dedi kendimiz kullanıyoruz. İki tane zabit orada oturuyorlar bilgisayardan data giriyorlar. "yawing"ini (yalpa) bilmem

nesini ona göre ayarlıyorlar. Neyse bazen diyorlar işte geminin şu şeyi uygun mudur? Uygundur diyorum olur tamam diyorum falan. Saat on ikiye beş mi vardı on mu vardı neydi o saatlerde köprüüstüne yeni personel geldi. Biz de bu sırada nara ya doğru yaklaşıyoruz. On beş knot la iniyoruz aşağıya. Bunlar devir teslim yapmaya başladılar. Herhalde dedim bir iki dakika içinde devir teslimi yaparlar. Bunlar bir sürü form var ellerinde köprüüstünde ne kadar cihaz var bunların hepsini tek tek birbirlerine devir teslim yapıyorlar. Dedim Nara dönüşüne yaklaşıyoruz. Devir tesliminizi daha sonra yaparsınız. Bunlar şöyle kafalarını kaldırdılar. Sonra yine döndüler önlerine konuşuyorlar bilmem ne yapıyorlar falan. Bu arada Nara şamandıralarının arasından dönüşe yaklaşıyoruz. Dedim Nara'ya geldik dönmeye başlamanız lazım. Bunlar yine kafalarını kaldırdılar yine konuşmaya başladılar. Bir fırladım bağırarak çabuk dönün dedim yoksa karşıda karaya oturacaksınız. On beş knot la gidiyor gemi. Arkadan kaptan koştu geldi ne oldu dedi. Kaptan dedim karaya oturacaksınız daha dönmezseniz dedim. Geminin yavaş dönmesi gerekirken çok hızlı bir dönüş yaptılar. O gemilerdeki sorun hızlı dönünce yatıyor gemi. Yatınca da üst kamaralardakiler yataktan düşebiliyor bazen. Hızlı dönüşler yatırıyor gemiyi. Tabi onlar hemen ayar çektiler flap ları bilmem neleri açtılar birileri hemen tankların başına geçiyor. Hızlı dönüşün şeyini toparlamak için. Velhasıl apar topar döndüler ama zor bir dönüş oldu. Bundan sonra dedim böyle kritik yerlerde devir teslim yapmayın dedim. Ondan sonra bu gemi birkaç defa daha geçti devamlı surette bana verdiler kumandayı. O da onlara bir ders oldu. Yani bilmiyorum artık. Yolcu gemileri çok komplike sistemlere sahipler. Çift vardiya çift vardiya zabiti her şey çift her şey yedeklemeli ama insan hatasının önüne geçemiyorlar. Bir türlü geçemiyorlar. Bu da bana göre insan hatası (Görüşme 6, Nod: Geleceğe Yönelik Olma, Atıf 2).

Sonuç olarak, gemi kaptanlarının geleceğe yönelik bir mesleki kültüre sahip oldukları ortaya çıkmaktadır. Bu kültür denizcilik sektörü ve gemi sevk idaresinin gerektirdiği ve dayattığı bir kültürdür. Yukarıda anlatılan uluslararası ve ulusal kurallar, denizcilik kanunları, sözleşme kod ve prosedürler gemi kaptanlarının geleceğe yönelik bir kültürü özümsemesini sağlamaktadır. Ayrıca mesleğin getirdiği

risk ve tehlike faktörü de gemi kaptanlarının sürekli olarak geleceğe yönelik, planlı hareket etmesini gerektirmektedir. Konunun takım liderliğiyle ilişkisi ve araştırma soruları ve problemine ilişkin yorumu sonuçlar bölümünde anlatılmaktadır.

5.1.7. Grup İçi Toplulukçuluk Mesleki Kültür Boyutunun İncelenmesi

Globe Araştırması kapsamında, üyelerinin dâhil oldukları meslek, grup, topluluk veya aileye karşı duydukları yakınlık, aidiyet ve gurur olarak tanımlanan grup içi toplulukçuluk kültürünün gemi kaptanlarında özellikle baskın bir kültür olduğu araştırma sonucunda ortaya çıkmaktadır (House ve diğerleri, 2004). Araştırma verilerinin analizleri sonucunda gemi kaptanlarının, önceki bölümlerde de anlatıldığı gibi zorluk derecesinin fazla olması ve hem fiziksel hem ruhsal anlamda zorlayıcı bir ortamda icra edilmesiyle beraber mesleğin gerektirdiği güç ve iradeye sahip olmanın verdiği gururu taşıdıkları ortaya çıkmaktadır. Nicel verilerle SPSS yazılımı kullanılarak yapılan tanımlayıcı analizler sonucunda grup içi toplulukçulukla ilgili ortalama 5.02, standart sapma 1.33 bulunmuştur. Bu sonuç, araştırmanın nicel bölümünde gemi kaptanlarının grup içi toplulukçuluk eğiliminin yüksek olduğunu göstermektedir. Nitel yöntemlerle konunun derinlemesine analizi yapılmış ve nicel bulguları destekler yöndeki bu bulgular aşağıda anlatılmaktadır. Ayrıca nicel verilerin analizleri uzakyol kaptanlar, uzakyol birinci zabitler ve uzakyol vardiya zabitleri arasında grup içi toplulukçuluk mesleki kültür boyutu açısından anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir. Bunun yanında kaptanların denizde çalışma süreleri, ağırlıklı olarak çalıştıkları gemi tipleri arasında ve denizde çalışmayı bırakan kaptanlarla denizde çalışmaya devam eden kaptanlar arasında grup içi toplulukçuluk mesleki kültür boyutu açısından anlamlı bir farklılık çıkmamıştır. Tablo 24'de grup içi toplulukçuluk mesleki kültür boyutunun kodlanmış nitel veriler içerisindeki kapsamı ve atıf sayısı gösterilmektedir.

Tablo 24: Nvivo Nitel Veri Analizi Yazılımı Kodlama İstatistikleri; Grup İçi Toplulukçuluk Mesleki Kültür Boyutu.

Veri Kaynağı	Atıf	Kapsam
Görüşme 1	3	2,23%
Görüşme 2	2	2,64%
Görüşme 3	3	3,78%
Görüşme 4	5	2,77%
Görüşme 5	1	0,21%
Görüşme 6	1	1,27%
Görüşme 7	4	4,37%
Görüşme 8	3	6,14%
Görüşme 9	2	3,59%
Görüşme 11	2	0,93%
Görüşme 12	2	1,69%
Odak Grup	1	1,30%

Araştırma göstermektedir ki, gemi kaptanlığı mesleğini icra edenler, bu mesleği herkesin yapamayacağı, mesleğin zorluklarının insanı yıprattığı, mesleğin çok zorlu fiziksel ve ruhsal şartlar altında yapıldığı gibi konularda fikir birliğine sahiptirler (Ek1 ss.78-82). Gemi kaptanları, bu mesleği yapabilmek için gerekli olan irade, soğukkanlılık, sabır, dirayet, vb. özellikleri taşıdıklarını düşünmekte ve bununla gurur duymaktadırlar. Bu kendini ayrıcalıklı hissetme duygusunun getirdiği gurur, gemi kaptanlarının mesleklerine de saygı duymalarını ve mesleği diğer mesleklerden ayrı görmelerini sağlamaktadır. Kaptanlardan birisi meslekle ilgili konuşurken diğer mesleklerle şöyle bir kıyaslama yapıyor;

> *"Bir, yapılan sıralamada dünyanın en zor ikinci mesleği olması. İlki madencilikmiş. Yani adı üstünde dünyada da tanımlanmış. Sanırım Amerika'da bir dergide çıkmıştı ilki madencilik, hani onlar yerin altında biz denizin üstünde. Sonra da bu uçuş kulesi kontrolörlüğü falan geliyor. Sıralama da mantıklı geliyor" (Görüşme 2, Nod: Grup İçi Toplulukçuluk, Atıf 2).*

Araştırmada kaptanların en çok denizciliğin ve denizci olmanın zor şartlarını ön plana çıkarmakta ve en çok bu zor şartlar altında çalışmak için gereken "özel"

yetenek ve vasıflara sahip olmalarıyla gurur duydukları ortaya çıkmaktadır. Görüşmelerde bir kaptan mesleğinin gerektirdiği yetenekleri anlatıyor;

> *"Bir bu meslek benim en sevdiğim yanı komple bir meslek. Bu mesleğin içinde yöneticilik var. Amelelik var. Ne bileyim… mühendislik var. Tamircilik var. Marangozluk var. Boyacılık var. İtfaiyecilik var. Polislik var. Delil toplamasından tut… psikoloji ar. Sosyoloji var. Bunlar bir kere başlı başına bir meslekte olmayan şeyler yani başka mesleklerde çok nadir bu kadar şey oluyor. İnsan olarak bir insanı güçlendiren bir meslek. Bu meslek belki polislik, askerlik gibi bir meslek. Yani iradeyi güçlendirmesi, fiziksel olarak belli bir güç istemesi, hayatta kalmayla ilgili bir güç istemesi… Tabi bizim sadece deniz üzerinde ama deniz üzerinde hayatta kalmayla ilgili bir sürü bilgi vermesi. Zabitler için doktorluk var. Ben şu ana kadar çocuğun bizim aldığımız bütün ilaçları iyi kötü etken maddesinden anlıyorsun sana ne verdiklerini. Bunu almasan da olur diyebiliyorsun. Böyle bir eğitimi var. Komple bir meslek olması bir kere diğerlerinden çok ayıran bir meslek" (Görüşme 3, Nod: Grup İçi Toplulukçuluk, Atıf 1).*

Aynı kaptan, mesleğinin insanın kişisel gelişimine katkılarını insanı olgunlaştırdığını ve bazı konularda farkındalığını artırdığını anlatırken şu ifadeleri kullanıyor;

> *"Kişisel gelişim açışından yine paradigmamızı değiştiren bir şey diyebiliriz. Özellikle üstlere doğru gittikten sonra ikinci ve kaptan olduktan sonra tabi yöneticilikte karşılaştığın bir sürü krizden sonra çok insanı tamamlayan… geliştiren bir meslek derken… kendine güvenini tamamlayan bir meslek. Şu meslek sayesinde de atıyorum insanların gördüğünde şaşırıp kaldığı durumlarda bile devam edebildiği gibi ne bileyim sosyal sınıflar içinde de istediğin herkesle selam verip konuşabilir hale geliyorsun yani bazı insanlar için bazıları tanrı gibi olmasına rağmen sen gördüğünde onların hala insan olduğunu farkında oluyorsun" (Görüşme 3, Nod: Grup İçi Toplulukçuluk, Atıf 2).*

Bir kaptan mesleğin özelliklerini anlatırken fiziksel ve ruhsal dayanıklılık gerektiren bir meslek olduğunu söylüyor;

> *"Fiziksel özelliklerinin başta olduğunu tahmin ediyorum. İnsanın denize*

dayanıklı olması lazım. Fiziksel derken buna beyin de dâhil. Mental olarak insanın denize çok dayanıklı olması lazım" (Görüşme 4, Nod: Grup İçi Toplulukçuluk, Atıf 1).

Bir başka kaptan yine psikolojik dayanıklılığın mesleğin gereklerinden olduğunu şöyle ifade ediyor;

"Sabır bir kere muhakkak olacak sebat olacak bir kere psikolojik olarak çok dayanıklı olmak zorundasınız yani o psikolojik dayanıklılık olmazsa zaten çalışamazsınız" (Görüşme 8, Nod: Grup İçi Toplulukçuluk, Atıf 1).

Gemi kaptanlığının diğer mesleklere göre bir farkı ücretlerin bir çok mesleğe göre daha yüksek olmasıdır. Bir kaptan mesleğiyle övünürken konuya maddi açıdan da değiniyor;

"... daha fazla para kazanıyoruz diğer mesleklerden. Şimdi ne bileyim bir 150 bin tonluk geminin kaptanının aldığı maaşı milletvekili almıyordur"(Görüşme 4, Nod: Grup İçi Toplulukçuluk, Atıf 4).

Aynı kaptan, kaptanlık mesleğinin, bir mesleği profesyonel meslek yapan önemli özelliklerden birisi olan kendine özgü bir jargonu olduğunu şu ifadeyle belirtiyor.

"... denizciliğin ayrı bir jargonu var. Gemicilerin gemicilerle, zabitlerin zabitlerle ve diğer dünya denizcileriyle anlaşabildikleri bir jargon var (Görüşme 4, Nod: Grup İçi Toplulukçuluk, Atıf 5).

Bir diğer kaptan konuya hiyerarşi yönünden bakıyor ve altında ona hizmet edenlerin olmasının hoşuna gittiğine değiniyor;

"*Kamarotumuzun olması yemeğimizin olması. Bunlar bile… hiyerarşinin olması çok değişik tatlar katıyor bence diyelim" (Görüşme 3, Nod: Grup İçi Toplulukçuluk, Atıf 3).*

Başka bir kaptan mesleğini meslek olarak değil bir yaşam tarzı olarak gömekte ve kendisini gezgin olarak kabul etmektedir. Bu mesleğin bir yaşam şekli olduğu düşüncesinin gemi kaptanları arasında ortak bir düşünce olduğu görülmektedir. Kaptanların çoğu görüşmelerde bu mesleğin ancak bir yaşam tarzı olarak yapılabileceği konusunda fikir birliğine sahiptir. aşağıda bir kaptan konuya şöyle yaklaşmaktadır;

"... bu, meslek olarak yapılabilecek bir iş değil zaten. İnsan balık gibi suda yaşamayı öğreniyor. Biz sonuç itibariyle dünyanın her tarafındayız. Eski tabirle yelken açmak şimdiki tabirle "full ahead". Yani dolaşıyoruz. Dolaştığımız bu dünyanın her tarafında bir şey görüyoruz. Biz aslında meslek icra etmiyoruz biz gezginiz. Gezginiz yani. Yaşam stilimiz gezginlik yani..." (Görüşme 12, Nod: Grup İçi Toplulukçuluk, Atıf 2).

Özet olarak, odak grup çalışmasında kaptanlar bu mesleğin gerektirdiği özellikleri sabır, soğukkanlılık, beceri, profesyonellik, insan ilişkileri, yöneticilik, liderlik olarak sıralamaktadırlar. Bu bölümde gemi kaptanlığı mesleği yönünden grup içi toplulukçuluğa kişisel özellikler, mesleğin zorlukları, hiyerarşinin getirdiği güç mesafesi, mesleğin bir yaşam şekli olarak görülmesi gibi açılardan bakılmaktadır. Sonuç olarak, bulgular gemi kaptanlarının meslekleriyle ve bu mesleği icra edebilecek üstün özelliklere sahip oldukları için gemi kaptanları sıfatıyla kendileriyle gurur duydukları, bu meslekle ilgili aidiyet duygusuna sahip oldukları ve hatta kendilerini ayrıcalıklı gördükleri, mesleği icra eden diğer gemi kaptanlarına da saygı duydukları ortaya çıkmaktadır. Tüm bu bulgular gemi kaptanlarının grup içi toplulukçu bir mesleki kültüre sahip olduklarını göstermektedir. Bulgular diğer kültür özellikleri ve takım liderliği ilişkisiyle sonuçlarda ayrıntılı şekilde anlatılmaktadır.

5.1.8. Girişkenlik Mesleki Kültür Boyutunun İncelenmesi

Bu bölümde gemi kaptanları açısından, bireylerin kendi bakış açılarını ve fikirlerini ön plana çıkarmada ne ölçüde ısrarcı, çatışmacı veya atılgan davrandıklarıyla ölçülen girişkenlik mesleki kültür boyutu incelenmektedir (Bodur ve Kabasakal, 2002). Nicel verilerle SPSS yazılımı kullanılarak yapılan tanımlayıcı analizler sonucunda girişkenlikle ilgili ortalama 4,64, standart sapma 1.47 bulunmuştur. Araştırmada, anket orta ölçeğine en yakın sonuç veren mesleki kültür boyutunun girişkenlik olduğu göze çarpmaktadır. Nicel verilerden elde edilen bu sonuç, girişkenlik kültür boyutuyla ilgili kaptanlar açısından soru işaretlerini de beraberinde getirmekte olup, konunun derinlemesine analizinin yapıldığı nitel yöntemlerden elde edilen bulgular aşağıda anlatılmaktadır. Ayrıca nicel verilerin

analizleri uzakyol kaptanlar, uzakyol birinci zabitler ve uzakyol vardiya zabitleri arasında girişkenlik mesleki kültür boyutu açısından anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir. Bunun yanında kaptanların denizde çalışma süreleri, ağırlıklı olarak çalıştıkları gemi tipleri arasında ve denizde çalışmayı bırakan kaptanlarla denizde çalışmaya devam eden kaptanlar arasında girişkenlik mesleki kültür boyutu açısından anlamlı bir farklılık çıkmamıştır. Tablo 25'de girişkenlik mesleki kültür boyutunun kodlanmış nitel veriler içerisindeki kapsamı ve atıf sayısı gösterilmektedir.

Tablo 25: Nvivo Nitel Veri Analizi Yazılımı Kodlama İstatistikleri; Girişkenlik Mesleki Kültür Boyutu.

Veri Kaynağı	Atıf	Kapsam
Görüşme 1	3	4,33%
Görüşme 2	2	1,03%
Görüşme 3	5	2,77%
Görüşme 4	4	6,20%
Görüşme 5	2	4,93%
Görüşme 6	2	6,55%
Görüşme 7	2	3,03%
Görüşme 11	2	3,92%

Araştırmada görüşme, odak grup ve gözlem bulgularına göre öncelikle kaptanlık mesleki kültüründe girişkenlik boyutunun güç mesafesi boyutuyla ilişkili olduğunu vurgulamak gerekmektedir (Ek1 ss.83-86). Araştırmada, girişkenlik mesleki kültür boyutunun, gemi kaptanlarının mutlak otoritesiyle doğrudan ilişkili olduğu ortaya çıkmış ve boyut bu ilişki açısından ele alınmaktadır. Bunun yanı sıra, araştırma göstermektedir ki; girişkenlik mesleki kültür boyutunu, gemi kaptanlarının kendi girişkenlik kültür yapısına, kaptan ve kılavuz kaptan ilişkisine, kaptan ve işletme ilişkisine, kaptan ve zabit ilişkisine, kaptan ve tayfa ilişkilerine bakarak anlamaya çalışmak gerekmektedir.

Görüşmelerden birisinde kaptan, kılavuz kaptanlarla gemi kaptanları arasında otorite-girişkenlik ilişkisini ve kılavuz kaptanların kaptanın otoritesiyle çakışma seviyesinde girişkenlik göstermeleri sonucu yaşanan sıkıntıyı anlatmaktadır;

"Yani hep aynı şekilde yapıyorlar, hızlı bir şekilde gelirler, römorköre çok

güven olur zaten bütün kılavuz kaptanlarda asılıp çekecekler nasılsa, gemiden daha tabi kuvvetli oluyor römorkörler, gemiyi çok rahat tutabilecek yani römorkörler de. Hep aynı manevrayı yaptıkları için sen de müdahale edemiyorsun, müdahale ettiğinde mesela bir kere başıma geldi, buyur kaptan manevrayı sen yap dedi. İyi de ben yapayım da römorkör senin adamın yani, römorkörle konuşmadan nasıl gireyim koca gemiyi yanaştırayım öyle sıkıntılar yaşıyoruz genel olarak" (Görüşme 1, Nod: Girişkenlik, Atıf 2).

Yine kaptan kılavuz kaptan arasında yaşanan otorite- girişkenlik çarpışması aşağıda geminin pervanesine halat dolanmasıyla sonuçlanan bir olayda anlatılmaktadır;

"... halat dolandığı durumda kıç üstü personeline hiç bunu şey yapmadım. Manevrayı üçüncü kaptan yapıyor işte ona yahu bu niçin oldu bunu niye yaptınız ben size öyle mi söyledim böyle mi söyledim... çünkü çok sert bir hava vardı 9 şiddetinde esiyordu, açasıya bir de esiyordu. Pilotun da bazı şeyleri vardı ki yukarıda da biz pilotla sıkıntılı anlar yaşadık. Ben onun söylediklerine çok uymadım o benim söylediklerimi kabul etmedi bilmem ne oldu. Bu arada da çok dar bir yer Fos, Fransa'da bilirsiniz belki. Orada manevra yapma güçlüğümüz de vardı neticede suda halat kaldığı için pervaneye doladık" (Görüşme 4, Nod: Girişkenlik, Atıf 3).

Diğer bir kaptan kuru yük gemisinde inşaat demiri tahliyesi yapılırken liman işçilerinin demirleri yanlış bağlamaları sonucu demirlerin kayarak geminin ambarına düşüp içeride delik açtığını anlatırken, işçileri uyardıklarını ancak yetersiz kalındığını vurgulayarak o anda daha girişken bir tutum sergilenmesi gerektiğini ve yüklemenin demirler doğru bağlanana kadar durdurulması gerektiğini anlatıyor;

"... inşaat demiri. Tahliye belki görmüşsünüzdür... zincirle bağlayarak tahliye ediyorlar ya, normalde fazladan bir tur attırıp ondan sonra neta etmesi lazım. Zinciri tek tur geçirip oraya taktılar. Oynamaya başlıyor. Tam da ağırlık merkezlerine denk getirmezsen, kayıyor. Uyardık biz. Tamam ağabey biz bakıyoruz dediler. Şeyde kaptan, güvertede akşamları paydos saati falan. Demiri bir kaydırdı, aşağıya gitti. Dipten tam çıkmadı ama tankı da deldi çatlak oluştu hani tamamen delip geçmemiş. İçeri komple su içerde balast var. Şalterlerini kapattırdı şirkete falan haber verdiler hemen yarım

saat sonra şey yaptı. Tam da bizim istediğimiz gibi yükleme tahliye yaptı. Baştan yüklemeyi durduracaktın, şey tahliyeyi. Şöyle… normal tahliye prosedürün olmadan tahliye ettirmezsin olur biter. Biz bekledik kaza oldu ondan sonra toparladık." (Görüşme 11, Nod: Girişkenlik, Atıf 2).

Aşağıda kaptan, ikinci kaptanlık zamanında bakım sırasında denize düşen filika olayını anlatırken kaptana karşı ne kadar girişken davranıp onu geminin tornistanda vibrasyon yaptığını ve filikaya olumsuz edeceğini anlatsa da kaptanın kendi bildiğini yapması sonucu filikanın vibrasyondan etkilendiğini anlatıyor. Burada gemi kaptanı ve zabit arasındaki otorite-girişkenlik ilişkisi vurgulanmaktadır;

"Ben biliyorum geminin nasıl davranacağını ama gemi kaptanı yeniydi. Hani rica ettim Süvari Bey'e. Demir atarken lütfen tornistan vermeyin. Çok titriyor bu gemi, filika çok sakat diye. Bayağı bir tornistan vererek demir attı…" (Görüşme 2, Nod: Girişkenlik, Atıf 1).

Gemi kaptanının mutlak otoritesinin verdiği tek başına karar verme yetkisi ve ikinci kaptanın girişken uyarılarına kulak asmaması aşağıdaki örnekte de olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. İkinci kaptanlığında yaşadığı olayı anlatırken kaptan, ikinci kaptan olarak kaptana gemiye yüklenen rulo sac ve boruların yanlış yüklendiğini ve doğru neta edilmediğini, bu yüzden de bu şekilde yükü kabul etmemeleri gerektiğini anlatmaya çalışmaktadır. Gemi kaptanının ikinci kaptanı dinlemeden yük evraklarını onaylamasıyla yük kayması meydana gelmektedir;

"Ambarın yarısı dolu borularla ağzına kadar gerisi de rulo sac dipte. Öyle olmaz ki… Neymiş beş posta yapmak zorunda kalacaklarmış… tamam dedim nasıl "lashing" (emniyete almak için bağlama) *yapılmasını istediğimi tarif ettim adamlara. Yok dediler çok masraflı olur dediler. Ben de kabul etmedim imzalamam evrakları. Kaptana götürdüler kâğıtları. Kaptan imzaladı evrakları. Dedim ki ben ne yaptınız. Bu yük kayar dedim. Bilmiyor musunuz dedim. Ben ret ediyorum siz kabul ediyorsunuz dedim. Buyurun uğraşın siz bir şey olursa dedim. Ben uğraşamam arıca batırırsınız gemiyi dedim demir yüküyle. Kaptan hemen bir şey yok işte bu mevsimde hava falan yok demeye başladı. Madagaskar'dan geçeceğiz. Muson mevsimi değil kış ama ne biliyorsun. Çok yorgundum gittim yattım. Gece kaldırdılar beni yükler kaymış. Borular aşağılara düşmüş" (Görüşme 6, Nod: Girişkenlik, Atıf 2).*

Yukarıda güç mesafesi mesleki kültür boyutunun anlatıldığı bölümde kısaca değinilen makine ve güverte bölümleri arasında kimi zaman yaşanan anlaşmazlıklarla ilgili anlatımlara girişkenlikle ilgili bulgularda da rastlanmaktadır. Burada da ikinci mühendisle ikinci kaptan, ikinci kaptanla başmühendis ve sıklıkla yaşandığı ortaya çıkan gemi kaptanıyla başmühendis arasında otorite-girişkenlik sürtüşmeleri yaşanmakta olduğu gözlenmektedir. Aşağıda kaptan bu konuya değinmektedir;

"Bölümler arası çatışma çokça çıkar. Çarkçı başıyla ikinci kaptan birbirine şey yapabilir. Çarkçıbaşı kaptan arasında gerginlikler olabilir" (Görüşme 2, Nod: Girişkenlik, Atıf 2).

Gemi kaptanının karadaki işletme yetkilileriyle ilişkisinde gemi kaptanının girişkenliği kritik kararlarda önemli rol oynayabilmektedir. Gemi kaptanı ve kara birimi arasında kimi zaman yaşanan anlaşmazlıklarda gemi kaptanının tutumu, denizde gerçek zamanlı olayları bizzat yaşayan olması yönünden, gemi emniyetini etkiler niteliktedir. Bir kaptan durumu şu örnek olayla anlatmaktadır;

"Boğaz geçişinde yeni bir şirketle çalışıyordum kuzeyden güneye geçerken pilot almamamı kuvvetle tavsiye ettiler ben de almadım… Ama o bana süper bir kaptanlık tecrübesi ilk başta oldu, ondan sonra işte yahu süvari bey oraya pilot almasan, işte römorkör almasan diyen herkese cevabı rahatlıkla verebiliyorum" (Görüşme 3, Nod: Girişkenlik, Atıf 2).

Yukarıdaki örnekte gemi kaptanının ilk kaptanlık deneyimi olmasının da etkisiyle işletmeye karşı yeterince girişken olmamasının sonucunda gemi, pilot almadığı için boğaz geçerken havanın da sertleşmesiyle karaya oturma tehlikesi atlatmaktadır. Aşağıdaysa kaptan, girişken olabilmenin yolunun bilgiden geçtiğini şu ifadelerle anlatıyor;

"İşte P&I'ın (sigorta kuruluşu) verdiği kitapları vs. açıp okuyordum. "Chartering" (kiralama) vs işte "time charter" özellikleri falan nedir öğreniyordum ki bunları minicik bir kitaptan öğreniyordum. Şirketin filo müdüründen daha fazla biliyordum, sadece o kitapları okumakla. Konuşuyoruz mesela; "gerek yok ki onlar ödeyecek" falan dediğimde yapma yahu iyiymiş o zaman deyip kapatıyordu adam" (Görüşme 3, Nod: Girişkenlik, Atıf 2).

Son olarak, gemi kaptanının tayfa sınıfı gemi adamıyla ilişkisi yönünden de girişkenlik mesleki kültürüne bakmak gerekmektedir. Çünkü sonuçlar bölümünde anlatıldığı gibi köprüüstü takımının üyeleri aynı zamanda tayfa sınıfı gemiadamlarını da içermektedir. Aşağıda kaptan, gemici serdümenle (dümenci) olan diyaloğun nasıl olması gerektiğini anlatırken serdümenin asla inisiyatif kullanmaması gerektiğini, ancak bir tehlikeyi fark ettiği taktirde üstlerine uyarıda bulunabileceği ve bulunması da gerektiğini, çünkü üstlerin de o anda fark edemedikleri bir durumla karşılaşılabileceğini ifade etmektedir. Buradaki *"Bir serdümen veya gemici… konuşabilir…"* ifadesi gemi kaptanıyla tayfa sınıfı gemi adamının arasındaki güç mesafesine vurgu yapmak adına dikkat çekicidir. Burada tayfa sınıfı gemiadamı için girişkenlik seviyesinin kaptanın müsaadesiyle sınırlı olduğu ortaya çıkmaktadır;

> *"Bir serdümen veya gemici… **Konuşabilir** ama şunu yapamaz… sancak on dedim mesela sancak beş yapamaz. Ama sancak on dedikten sonra süvari bey sancaktan gemi geliyor diyebilir, ama sen sancak on beş dedikten sonra o sancak beşte dümeni tutamaz. Ondan önce zabitler de var ama herkesin gözünden kaçıyorsa bilgi verebilir. Bir gün kanalda gidiyoruz. Antwerp kanalında pilot sancak alabanda dedi ve adam da sancak alabandaya bastı doğal olarak ama sancakta sığlık var yani biliyor görüyor, her şey gözüküyor ama… bu da yanlış bir şey… arayı çok iyi bulmak gerekiyor. Aynı olayda bir başka gemici de sancakta kara var şeklinde yorum yapabildi. Yani adamın yorgunluğu olur, gemi kaptanı da yorgun olabilir. O rahatlığı, şeyi vermen gerekiyor. O öz güveni vermen gerekiyor ama bu da bir şeyde kalması gerekiyor. Senin fikirlerini yargılamaması gerekiyor. Yani sancak on beş diyor ama sancak on da tutayım falan olmaz…" (Görüşme 1, Nod: Girişkenlik, Atıf 3).*

Yukarıda gemi kaptanlarının girişkenlik mesleki kültür yapısına, gemi çalışanları arasındaki ilişkiler, gemi kaptanı ve işletme yetkilileri arasındaki ilişkiler, otorite-girişkenlik çatışmaları ve sonuçları yönünden bakılmaktadır. Girişkenlik, gemi kaptanı açısından gemilerde performans ve emniyet yönünden sahip olunması gereken bir özellik olmakla beraber, gemi kaptanına karşı astların girişken tutumları gemi kaptanı tarafından belirli bir seviyeye kadar, fikir vermeyle sınırlı bir şekilde kabul edilmektedir. Araştırmada, önceki bölümlerde anlatılan, gemilerde ast üst

arasındaki güç mesafesinin girişkenlik kültür boyutunu doğrudan etkilediği görülmektedir. Sonuçlar bölümünde tüm mesleki kültür boyutlarının aralarındaki ilişki ve takım liderliğine etkisi anlatılmaktadır.

5.1.9. Cinsiyetler Arası Eşitlik Mesleki Kültür Boyutunun İncelenmesi

Bu bölümde, gemi kaptanlarının gemide bayanlarla çalışma konusuna nasıl baktıkları araştırılarak mesleğin cinsiyetler arası eşitlik yönünden yapısıyla ilgili ortaya çıkan bulgular anlatılmaktadır. Günümüzde, gemilerde çalışan bayanların sayısındaki artışla, erkek egemen bir meslek olan gemi kaptanlığı mesleğinin cinsiyetler arası eşitlik kültür yapısı gelecek araştırmalar için önemli bir araştırma konusu haline getirmektedir. Bununla ilgili öneriler sonuçlar bölümünde anlatılmaktadır. Cinsiyetler arası eşitlik kültür boyutuyla ilgili elde edilen nicel ve nitel verilerin bulguları arasındaki farklılık dikkat çekicidir. Nicel verilerle SPSS yazılımı kullanılarak yapılan tanımlayıcı analizler sonucunda cinsiyetler arası eşitlikle ilgili ortalama 3.22, standart sapma 1.50 bulunmuştur. Araştırmanın nicel kısmında, cinsiyetler arası eşitlik mesleki kültür boyutunun sonucu anket orta ölçeği olan dörde yakın çıkmıştır. Bu da gemi kaptanlık mesleğinde, cinsiyet eşitliğine aslında çok da net bir şekilde karşı çıkılmadığını göstermektedir. Ancak hassas bir konu olan cinsiyet eşitliğiyle ilgili nitel verilerden ortaya çıkan bulgular çok çeşitlilik göstermektedir. Konunun derinlemesine analizinin yapıldığı nitel yöntemlerden elde edilen bulgular aşağıda anlatılmaktadır. Nicel verilerin analizleri uzakyol kaptanlar, uzakyol birinci zabitler ve uzakyol vardiya zabitleri arasında cinsiyetler arası eşitlik mesleki kültür boyutu mesleki kültür boyutu açısından anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir. Bunun yanında kaptanların denizde çalışma süreleri, ağırlıklı olarak çalıştıkları gemi tipleri arasında ve denizde çalışmayı bırakan kaptanlarla denizde çalışmaya devam eden kaptanlar arasında cinsiyetler arası eşitlik mesleki kültür boyutu mesleki kültür boyutu açısından anlamlı bir farklılık çıkmamıştır. Tablo 26'da grup içi toplulukçuluk mesleki kültür boyutunun kodlanmış nitel veriler içerisindeki kapsamı ve atıf sayısı gösterilmektedir.

Tablo 26: Nvivo Nitel Veri Analizi Yazılımı Kodlama İstatistikleri; Cinsiyetler Arası Eşitlik Mesleki Kültür Boyutu.

Veri Kaynağı	Atıf	Kapsam
Görüşme 1	1	7,02%
Görüşme 2	4	7,72%
Görüşme 3	1	4,43%
Görüşme 4	1	3,29%
Görüşme 5	4	15,17%
Görüşme 6	1	0,39%
Görüşme 7	2	2,71%
Görüşme 8	2	3,02%
Görüşme 9	1	2,45%
Görüşme 10	2	6,67%
Görüşme 11	1	2,10%
Odak Grup	1	4,17%

Bu araştırmada, gemilerde bayanların çalışmasıyla ilgili gemi kaptanlarının yaklaşımının farklı açılardan ele alınması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Sonuç olarak kaptanların, bayan personelle çalışmayı tercih etmemeleri bulgusu ortaya çıksa da, çoğu kaptanın, bayanların fiziksel becerilerinden ziyade deniz ve gemi ortamının bayanlar için fazla şiddetli olduğu ve de "Türk" denizcilerinin bayan personelle çalışmak için hazır olmadığı yönündeki fikir birliği önemli bir bulgu olarak ortaya çıkmaktadır (Ek1 ss.87-92). Bir kaptan konuyla ilgili tecrübesini şöyle anlatıyor;

> *"Türk personeldeyken ikinci kaptanken makine stajyeri bayan geldi bütün geminin düzeni birbirine girdi. Çok ciddi olaylar da oldu kavgalara varan olaylar. Yani biz sosyal olarak hala gemide bir kadın varlığını kaldırabilecek sosyal statüye erişmiş olduğumuzu düşünmüyorum. O kadar geliştiğimizi düşünmüyorum. Biz Türk personel olarak böyle bir sıkıntımız var ama yabancı personel olarak hiçbir sıkıntım yok. Yabancı personelle de çalıştım. Bayan zabitle de çalıştım bayan personelle de çalıştım. Kamarot aşçı ikisi de bayandı hiçbir sıkıntı olmadı. En ufak bir zorlanmayla karşılaşmadım ama Türk personelle, tamamen Türk'se mümkünse bayan olmasın" (Görüşme 2, Nod:*

Cinsiyetler Arası Eşitlik, Atıf 2).

Aynı kaptan gemide bayan bulunmasına duygusal ve cinsel yönden bakarken, gemide bayan bulunduğunda yaşanan sosyal sıkıntılara değinmektedir. Kaptan, Türk gemiadamlarının gemide bayanlarla çalışmak için yeterli cinsel olgunluğa erişmemiş olduğunu savunmaktadır;

"Cinsellik tarafında. Şöyle oluyor; bir grup korumaya çalışıyor, yani gerçekten korumacı bir… bizim çünkü yaş ortalaması olarak da personel yaşımız ya da işte diyelim zabitan yaşımız belli bir yaşın üstüne çıktığı zaman yapısal olarak bir babalık güdüsü var bir babalık yapma kollama güdüsü var. Şimdi bayan zabitan ya da bayan personelin yaşı yeni başladıkları için bu işe genelde genç nesil. Böyle koruma iç güdüsüyle davranan insanlara diğer taraftan şöyle bir şey geliyor, koruyorum kolluyorum ayağına esas sen yaklaşıyorsun gibi, esas çatışma bu noktada doğuyor gibi. Bir tanesi koşuyor diğeri koruyorsun diye onu suçluyor. Amacın farklı diye. Tabi bunu kullananlar da var, koruyor gibi gözüküp yaklaşanlar da var. Ama temel nokta bizim gelişmişlik seviyemizde. Cinsel olarak hala bu noktaya erememiz. Kadının hala tabu, yasak belli şeylerde olması. Rahat konuşamamak bile gemide… gemiye bayan personel geldiği zaman bütün erkekler dünyanın en kibar insanı oluyorlar (gülme) gittiği anda da yine normal hayatlarına dönüyorlar. Bu değişim bile aslında olayı tetikliyor" (Görüşme 2, Nod: Cinsiyetler Arası Eşitlik, Atıf 2).

Bir diğer kaptan bayanlarla çalışmakla ilgili düşüncelerini anlatırken gemide yapılan işlerin fiziksel olarak da bayanlara uygun olmadığını ifade ederken aynı zamanda bayanların gemide kollanmayı beklediklerini düşünmektedir.

"Şöyle; bayanın fiziksel olarak zayıf olduğunu her zaman söylüyorum. Bu anatomik olarak da kanıtlanmış bir şeydir. Kadın fiziği belli güç noktalarda zorlamalarda daha çabuk kendini kapatıp korumaya çekebiliyor. Kadınlığın verdiği narin tür olma yapısından dolayı. Bu gemide tabi çok şey yapmıyor. Bir de tabi kadınlar genelde işte bu yapısal olarak bizim milletimizde diyeyim, yabancı personel için demiyorum onlar biraz daha bu konuda daha bireyseller ama bizde hep şey vardır. Ya sevgili hep koruyup kollamıştır ya baba hep koruyup kollamıştır. Gemiye geldiği zamanda bunun hep eksikliğini hissediyor yani bir yerde korunup kollanmam gerekiyor benim gibi bir şey var. Hata

yaptığı zaman bu psikolojiye giriyor. Kimse korumazsa çöküntü daha fazla oluyor" (Görüşme 2, Nod: Cinsiyetler Arası Eşitlik, Atıf 4).

Kaptanlar arasında gemi ortamının ve gemi personelinin bayanlara uygun olmadığı görüşü hâkim olsa da, bazıları bayanların gemide gemiadamlarının kendilerine çeki düzen vermeleri yönünden pozitif bir etki yarattıklarını ifade etmektedir. Aşağıda kaptan işini doğru yaptığı sürece bayanla çalışmak konusunda sıkıntısı olmadığını ifade ederken bu olumlu etkiden de söz etmektedir;

"Bu güne kadar iki tane stajyerim oldu onun dışında bir şeyim olmadı ama etrafımda duyduğum kadarıyla çok fazla çalışmak isteyen insan yok ama benim için bir sakıncası yok açıkçası. İşini iyi yaptıktan sonra… ben olaya iş açısından bakarım. İşini iyi yapıyorsa buyursunlar gelsinler. Her zaman bekleriz. İşini yaptıktan sonra benim gözümde hiçbir farkı olmaz. İşini kötü yapıyorsa zaten hiç gelmesin. Bunun cinsiyetle bir alakası yok. Pozitif yönde de olabilir bu değişim, insanlar birazcık daha kendilerine dikkat eder. Ne bileyim genelde denizcilerin ağzı bozuktur ona dikkat edebilirler. Bir farkındalık yaratır muhakkak bayan bir zabitin olması. Tabi işini yaptığı sürece" (Görüşme 8, Nod: Cinsiyetler Arası Eşitlik, Atıf 1,2).

Gerçekleştirilen odak grup çalışmasında kaptanların gemide bayanlarla çalışmak konusunda yine çok da olumlu düşüncelere sahip olmadıkları görülmektedir. Aşağıda çalışmadaki kaptanların bu yöndeki düşünceleri özetlenmektedir;

"Bir bayanla çalışmıştım erkeklere taş çıkarır ama on tane bayanla çalıştım başka hiç birisi iyi değildi…"

"Bayan zabitle çalışmak kaptanın üzerine ekstra yük yüklüyor…"

"İkinci kaptana ve diğer erkek zabite çok yük yüklüyor. Draft okumaya inemiyor mesela…"

"Bayanlarla çalışmak personelin kendine çeki düzen vermesi açısından güzel…"

Araştırmada gözlem yapmak amacıyla gidilen gemilerden bir tanesinde geminin kalkış esnasında köprüüstünde gemi kaptanının yanında serdümen (dümenci) olarak bir bayan stajyer ve kaptanın komutları doğrultusunda makineye kumanda eden bir bayan dördüncü kaptanın görev yaptığı gözlenmiştir. Gemi kalkış

manevrasındaki hiyerarşik emir komutaya dayalı yapısı itibarıyla cinsiyetler arası eşitlik mesleki kültür yapısına ilişkin bir gözlem kaydedilmemesinin yanında kaptanla o esnada bayan zabitlerle çalışmasıyla ilgili gerçekleşen diyalogda kaptanın memnuniyetsiz ve olumsuz ifadeleri dikkat çekicidir. Gözlem sırasında gemi kaptanlarının cinsiyetler arası eşitlik mesleki kültür yapısına ilişkin yukarıda anlatılan bulguları destekler yönde veriler toplanmıştır.

Sonuç olarak gemi kaptanlarının cinsiyetler arası eşitlik mesleki kültür yapısı bayanlarla çalışmayı tercih etmemeleri yönünde bir yaklaşım içerisinde olmalarına sebep olmaktadır. Kaptanların bu konudaki ortak düşüncesi, öncelikle erkek gemi personelinin kültür yapısının bayanlarla çalışmaya uygun olmadığı yönündedir. Kaptanların, gemide bayan olmasının özellikle uzun seferlerde erkek gemi personeli üzerinde olumsuz etkiler yarattığı düşüncesine sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Bunun yanında gemide çalışmanın zorlu şartlarının fiziksel ve ruhsal anlamda bayanlara uygun olmadığı düşüncesi kaptanlar tarafından özellikle vurgulanmaktadır. Bulgular, gemi kaptanlığı mesleğinde cinsiyetler arası eşitlik kültürünün oluşmadığı yönündedir.

5.2. MESLEKİ KÜLTÜR YÖNÜNDEN GEMİ KAPTANLARININ LİDERLİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Önceki bölümlerde de anlatıldığı gibi bir gemide yasal olarak en üst yönetim seviyesinde bulunan gemiadamı olan gemi kaptanı, gemide operasyonel ve yönetimsel boyutlarda tüm faaliyetlere liderlik eden kişidir. Gemide çalışanların menfaatlerinin, taşınan yükün, geminin ve gemiye ait tüm malların idame ettirilmesinin ve korunmasının sağlanmasında tüm sorumluluk, yetki ve haklar yasal olarak gemi kaptanına verilmiştir. Öyle ki; gemi işletmecisi tüm konularda kaptanla iletişime geçer ve sadece teknik konularda gemi başmühendisiyle yine kaptan aracılığıyla bağlantı kurar. Gemi kaptanı denizcilik kuralları, uluslararası ve ulusal kanunlar çerçevesinde gemide disiplin ve düzeni sağlayan otoritedir. Tüm bu sebeplerden dolayı, gemide takım lideri olan gemi kaptanının liderlik yönünün araştırılması, gemi emniyetine doğrudan etki etmesiyle birlikte önem arz etmektedir. Emniyetli seferin birincil ve temel hedef olduğu gemi yönetiminde insan unsuru ve

kaptanın fonksiyonu son yıllarda deniz kazalarıyla ilgili araştırmaların ilgi odağı olmuştur. Takım liderliği konusunu birçok farklı yönden ele almak mümkündür. Bu araştırma da ise gemi kaptanlığının liderlik özellikleri, mesleki kültürün etkileri yönünden incelenmektedir.

Bu araştırmada, gemi kaptanlarının mesleki kültür özellikleri ve liderlik ilişkisinin araştırılmasında, GLOBE araştırmasında yer alan "Kültürel Açıdan Örtük Liderlik Teorileri" temel alınmıştır.

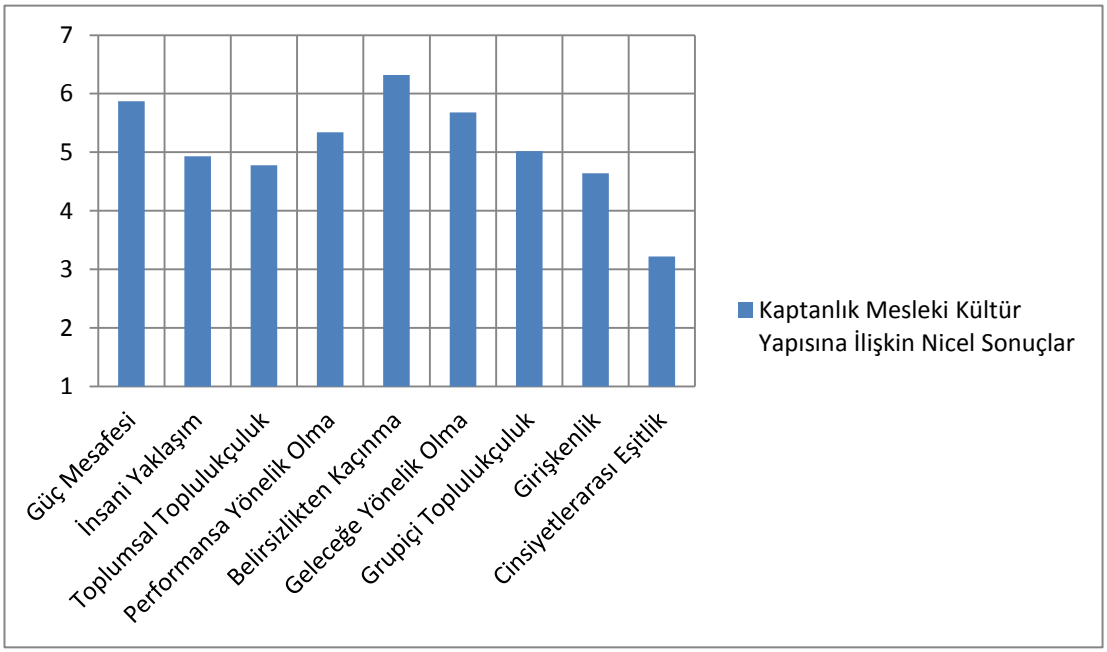
Kültürel Açıdan Örtük Liderlik Teorileri, ortak kültüre sahip insanların liderlikle ilgili sahip oldukları inançları da paylaştığını savunmaktadır (Dorfman ve diğerleri, 2004: 669). Belirli bir kültürde örtük liderlik büyük oranda tutarlılık göstermekte iken, değişik kültürlere mensup insanların değişik liderlik prototipleri ve liderle ilgili farklı tercihleri vardır. Kültürel uygunluk teorisine göre, bir kültürde kabul gören liderlik tutum ve davranışları, kültürel değerlerce etkilenmektedir (House ve diğerleri, 1997).

Bu bölümde, Kültürel Açıdan Örtük Liderlik Teorileri, kaptanların mesleki kültür yapısıyla karşılaştırılarak, kaptanların hangi liderlik şekline yakın oldukları ortaya çıkarılmaktadır. Burada Dorfman ve diğerlerinin (2004: 669) örgütsel kültür ve liderlik ilişkisi için öngördükleri karşılaştırmalar temel alınmaktadır.

Geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük olan transformasyonel liderlik tipine yakın görülen Karizmatik lider, insanlara belli temel inanışlar doğrultusunda ilham vererek, motive ederek liderlik eden ve yüksek verim beklentisi olan lider tipidir (Bass 1985; Bums, 1978). Karizmatik/Değer Temelli liderlik, kültür boyutlarından performans odaklılık, grup içi toplulukçuluk, geleceğe yönelik olma ve insani yaklaşım boyutlarının yüksek çıkması sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu durumda gemi kaptanlarının mesleki kültür yapısının, sözü geçen boyutlar yönünden karizmatik liderlik şekliyle ilişkili yönleri olduğu görülmektedir. Önceki bölümlerde anlatıldığı gibi, deniz hayatının ve mesleğin zorluklarının getirdiği grup içi toplulukçuluk yönelimi kaptanlar arasında yüksektir. Yine deniz hayatının ve mesleğin zorluklarının kaptan tarafından anlayışla karşılanması ve iş verimini olumlu

etkilediği düşüncesiyle benimsendiği ortaya çıkan insani yaklaşım karizmatik liderlik şekline uygun gözükmektedir. Bunun yanında gemide işlerin ve tüm faaliyetlerin yine kural ve prosedürlerle planlanmış yapısı geleceğe yönelik olma, iş veriminin gemi ve deniz çevresinin emniyetiyle ilişkisi yönünden performansa odaklılık kültür yapıları da karizmatik liderlik şeklini destekler niteliktedir. Ancak araştırma bulguları göstermektedir ki kaptanlarda, burada sözü geçmeyen güç mesafesi boyutu oldukça yüksek ve baskın çıkmaktadır. Şekil 15 nicel bulguları göstermektedir.

Şekil 15: Gemi kaptanlığı Mesleki Kültür Yapısına İlişkin Nicel Sonuçlar.



Takım odaklı liderlik, etkili takımlar yaratma ve ortak hedefler belirleme üzerine kurulmuş bir liderlik tipidir. Bu tip liderliğe süper liderlik yakın gösterilebilir. Süper liderlik başkalarının kendi kendilerine liderlik yapmalarını sağlama prensibine dayanır (Manz, 2001: 55). Takım odaklı liderlik Belirsizlikten Kaçınma, Grup İçi Toplulukçuluk, İnsani Yaklaşım, Performans Odaklılık ve Geleceğe Yönelik Olma kültür boyutlarının özelliklerinin yüksek olmasıyla oluşmaktadır. Önceki bölümlerde anlatıldığı gibi, kaptanlık mesleğinde gemi faaliyetlerinin kurallar ve prosedürler çerçevesinde yürütülmesi ve deniz ortamının can ve mal emniyetine karşı oluşturduğu riskler sonucunda belirsizlikten kaçınma eğilimi son derece fazladır. Yukarıda da anlatıldığı gibi grup içi toplulukçuluk yönelimi, insani yaklaşım, geleceğe yönelik olma ve özellikle emniyetle ilişkisi

yönünden performansa odaklılık kültür yapıları da takım odaklı liderlik şeklinin gereklerindendir. Ancak tekrar vurgulamak gerekmektedir ki kaptanların güç mesafesine verdiği önem takım odaklı liderlik şekliyle çelişki içerisindedir. Kaptanın yetki, sorumluluk ve otoritesinin desteklediği güç mesafesinin etkisiyle insani yaklaşım yönünün de eşitlik, birlikte hareket etme, fikir beyanına tolerans, sosyal yakınlık gibi takım çalışmasını destekleyen yönlerden çok sorumluluk hissi ve sahiplenmeye işaret eden babacan bir tavır içerisinde olduğu bulgulardan ortaya çıkmaktadır. Ayrıca gemi kaptanlığı mesleki kültür yapısında cinsiyetler arası eşitlik boyutunun düşük olması da takım odaklı liderlik açısından olumsuz bir bulgudur.

Katılımcı liderlik, liderlerin birlikte çalıştıkları insanları karar verme ve uygulama aşamalarına ne kadar dâhil ettikleriyle ölçülür (Zel, 2006: 130-135). Katılımcı Liderlik kültür boyutlarında yüksek performans odaklılıkla cinsiyet eşitçiliğinin yanında düşük belirsizlikten kaçınma ve düşük girişkenlik özelliklerini taşımaktadır. Katılımcı liderlik tipinin belki de gemi kaptanlığı mesleki kültür yapısına en ters düşen liderlik şekli olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bunun sebebi en başta kaptanların ve mesleğin son derece belirsizlikten kaçınma eğilimli olması ve bu tip liderlik türünün cinsiyetler arası eşitliği desteklemesidir. Gemilerde bayanların çalışmasına çok da sıcak bakmayan bu erkek egemen meslekte cinsiyetler arası eşitlik kültür boyutunun düşük olması ve sebepleri önceki bölümlerde anlatılmaktadır. Katılımcı liderlik şeklinin, liderlerin birlikte çalıştıkları insanları karar verme ve uygulama aşamalarına ne kadar dâhil ettikleriyle ölçülmesi konusuysa, özellikle güç mesafesiyle ilgili bulgularda sıklıkla anlatılmış olan gemi kaptanlarının karar verme konusundaki otoriter tutumuna ters düşmektedir.

İnsan Odaklı Liderlik, lider ve çalışanları arasındaki destekçilik, düşüncelilik, cömertlik gibi insani olguların ne seviyede var olduğuyla ilişkilidir (House, 2004: 795). İnsan odaklı liderlik yüksek insani yaklaşım, belirsizlikten kaçınma, performans odaklılık ve geleceğe yönelik olma kültür boyutu özelliklerini taşımaktadır. Kaptanlık mesleğinin kültürel özellikleri insan odaklı liderlik şekliyle de ilk başta uyumlu gözükmektedir. Ancak yine yukarıda anlatıldığı gibi güç mesafesi boyutu, insan odaklı liderlik şeklinin doğasına ters düşen niteliktedir. Bu durum, kaptanların insani yaklaşımının düşük olmasından değil, insani yaklaşımlarının niteliğindendir. Burada eşitlikten çok uzak güç mesafesi yüksek,

otoriter bir insani yaklaşım benimsenmektedir. Kaptanlar tarafından ancak güç mesafesinin izin verdiği ölçüde, samimi bir insani yaklaşımdan çok koruyup kollayan, öğreten, adeta baba oğul ilişkisini andıran bir insani yaklaşım söz konusudur.

Özerk Liderlik, liderlerin çalışmalarında gösterdikleri özerklik ve bireysellik seviyesiyle ilişkilidir (Lumpe, 2006: 129). Özerk liderlik performansa yönelik olma kültür boyutu özelliklerinin yüksek, toplumsal toplulukçuluk özelliklerinin düşük olduğu durumda oluşmaktadır. Toplulukçuluktan ziyade bireyselciliğe yönlendiren ve bunu destekleyen bir liderlik tipi olan özerk liderlik şekli deniz ortamının ve gemideki faaliyetlerine ters düşen bir liderlik şeklidir. Bunu sebebi gemi üzerinde hemen her faaliyetin birden fazla kişiyi gerektirmesidir. Bulgulardan yola çıkılırsa, gemi kaptanlarının performansa yönelik olma eğiliminin bu tip liderliğe uygun olmasının yanında, toplumsal toplulukçuluk boyutunun kaptanlık mesleğinde desteklenmesi özerk liderlik şeklinin bu meslek için uygun bir liderlik şekli olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Kendini Koruyucu Liderlikte lider, kendisini veya bir grup üyesini korumaya alır. Lider, benmerkezci ve statüsünü korumaya odaklanmıştır (Lumpe, 2006: 129). Kendini koruyucu liderlik, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınmanın yüksek, performansa yönelik olma kültür boyutunun düşük olduğunda oluşmaktadır. Araştırma bulguları kaptanlık mesleki kültür yapısının kendini koruyucu liderlik türüne uygun olmadığını göstermektedir. Öncelikle kültür boyutları açısından, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma boyutlarının yüksek olmasıyla bu liderlik türüne uygun özellikler taşısa da, kaptanlık mesleğinde performansa yönelik olma eğiliminin yüksek olması kendini koruyucu liderlik tipiyle ters düşmektedir. Ayrıca bulgular göstermektedir ki kaptanlar, gemi personelini bir bütün olarak tanımakta, onlara karşı kendisini sorumlu görmekte ve gereken durumlarda altında çalışanları koruyup kollama eğilimi göstermektedir. Bu özellikleriyle de kaptanlık mesleğinin kendini koruyucu liderlik şekline yakın olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Özet olarak, yukarıda, gemi kaptanlığına ilişkin mesleki kültür boyutlarının özellikleriyle araştırmada temel alınan Kültürel Olarak Kabul Gören Örtük Liderlik Teorilerine göre liderlik tipleri karşılaştırmalı olarak anlatılmıştır. Buna göre; gemi kaptanlığı mesleki kültür yapısı, karizmatik, takım ve insan odaklı liderlik türlerine

özgü bazı kültürel özelliklere sahip ve bu tip liderlik türlerine yakın olmakla beraber bazı kültür boyutları açısından ayrılmaktadır. Diğer taraftan, gemi kaptanlığı mesleki kültür yapısının katılımcı, özerk ve kendi kendini koruyucu liderlik türleriyle ters düşen özellikler taşıması nedeniyle bu liderlik şekillerine uygun olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Araştırmada temel alınan liderlik şekillerinin dışında, bulgularda kaptanlık mesleki kültür yapısının uyumlu olduğu, literatürde yer alan bazı liderlik şekilleri dikkati çekmektedir. Öncelikle, bulgular kaptanlık mesleki kültür yapısının otokratik ve babacan-otoriter liderlik türlerinin özellikleriyle benzer yönleri olduğu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca gemide yürütülen faaliyetlerin niteliğine ve gemi çalışanlarının mevki ve özelliklerine göre gemi kaptanının farklı liderlik özellikleri gösterdiği de bulgular sonucunda ortaya çıkmaktadır. Burada kaptanlık mesleki kültür yapısının, etkin liderliğin liderin ve içinde bulunulan durumun değişkenlerine bağlı olduğu inancına dayalı olan durumsal liderlik yaklaşımına yakınlığı ortaya çıkmaktadır. Mesleki kültür yapısı yönünden kaptanların takım liderliğiyle ilgili ayrıntılar Sonuçlar bölümünde anlatılmaktadır.

SONUÇ

Bu bölümde bulgularda olduğu gibi, kendilerine göre güçlü ve zayıf yanları olmasıyla beraber birbirini tamamlayıcı nitelikte olmaları nedeniyle birlikte kullanılan nicel ve nitel araştırma yöntemlerinden çıkartılan sonuçlar bir arada anlatılmaktadır. Öncelikle, gemi kaptanlığı mesleğinin kültür yapısı, araştırmada temel alınan dokuz mesleki kültür boyutu yönünden ele alınmaktadır. Daha sonra gemi kaptanlarının takım liderliği, mesleki kültür yönünden incelenmektedir. Sırasıyla araştırma sorularının tartışılmasından sonra araştırma problemi ele alınmaktadır. Son olarak bu araştırmanın katkıları ve gelecek araştırmalar için öneriler anlatılmaktadır.

Gemi Kaptanlarının Mesleki Kültür Yapısına İlişkin Sonuçlar

Araştırma bulgularına göre gemi kaptanlarının, güç mesafesi fazla, insani yaklaşım eğilimli, toplumsal ve grup içi toplulukçuluk yönü fazla, belirsizlikten kaçınma eğilimli, performansa ve geleceğe yönelik, kendine özgü bir kültür yapısına sahip oldukları ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında girişkenliğin koşullara göre beklenmekte olduğu, cinsiyetler arası eşitliğinse düşük olduğu görülmektedir.

Gemi kaptanlık mesleki kültüründe güç mesafesi kültür boyutunun en öne çıkan kültür boyutu olması öncelikle dikkat çekmektedir. Bulgular, gemi yönetiminin hiyerarşik bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Burada dikey bir organizasyon yapısı söz konusudur. Geminin yasal olarak tek yöneticisi gemi kaptanı olup önceki bölümlerde anlatıldığı gibi kaptanın yasal yetki ve sorumlulukları ve gemi işletmecisini temsilen görevleri bu mesleği zorlu mesleklerden birisi haline getirmektedir. Gemide yaşam şartlarının fiziksel ve psikolojik zorluklarına doğal çevrenin ve gemi operasyonlarının can ve mal emniyeti için risk teşkil eden yapısı eklendiğinde gemi kaptanlığı mesleğinin, bu mesleği icra edenler üzerinde oluşturduğu baskı daha iyi anlaşılabilmektedir. Araştırma bulgularında bu konuya ilişkin verilere, kaptanların atıfları içerisinde sıklıkla yer verilmiştir. Mesleğin bu yapısı ve özellikleri, gemi yönetiminde otoriter ve hiyerarşik bir yapının hâkim olmasını olağan kılmaktadır. Bulgular göstermektedir ki, gemi yönetiminde kaptanın

mutlak otoritesi önceliklidir. Gemi kaptanı dışındaki astlar arasında da hiyerarşik bir ast üst ilişkisi görülmekte ve zabitan sınıfı gemiadamlarıyla tayfa sınıfı gemiadamları arasındaki güç mesafesinin çok daha fazla olduğu ortaya çıkmaktadır.

Araştırmada ortaya çıkan dikkat çekici bir konu da, kaptanlık mesleki kültüründe güç mesafesinin neredeyse askeri bir disiplin içerisinde fazla oluşunun yanında, beklenmedik şekilde insani yaklaşımın da istisnasız tüm kaptanlar tarafından önemsenmesidir. Kaptan, gemide sosyal yaşama önem vermekte ve gemi çalışanları için huzurlu bir çalışma ortamı yaratma sorumluluğunu da üstlenmektedir. Araştırma verilerinde kaptanların astları için sıklıkla "çocuklar" ifadesini kullanması sahiplenme ve bir nevi babalık rolünün göstergesidir. Eski gemi kaptanları veya yaşı ilerlemiş olan kaptanlar için zabit ve tayfanın "Bey Baba" ifadesini kullanması da bu durumu destekler niteliktedir. Burada gemi kaptanının, otoriter lider bir yönetici rolünün yanında altında çalışanlara karşı aynı zamanda korumacı, sahiplenen, anlayışlı ve yapıcı bir insani yaklaşım sergilemesi kaptanlık mesleğini takım liderliği yönünden ilginç hale getirmektedir.

Gemilerde takım çalışması, deniz kazalarında insan unsurunun ön plana çıkması bakımından büyük önem taşımakta ve bu araştırmanın problemini ve temelini oluşturmaktadır. Gemide yürütülen faaliyetlerin tamamında takım çalışmasına ihtiyaç vardır. Araştırma verilerinde kaptanların tamamının takım çalışmasının önemine işaret etmesi bu konunun incelenmesinin gerekliliğini teyit etmektedir. Gemi kaptanlığı mesleğinde, güç mesafesi ve insani yaklaşım kültür boyutlarının dikkat çekici ve hatta sıra dışı sayılabilecek ilişkisi gibi, meslekte güç mesafesinin fazla olmasının yanında toplumsal toplulukçuluk yönünün de aynı zamanda fazla oluşu bu mesleğe özgü takım liderliği özelliklerinin ortaya çıkartılması açısından önem arz etmektedir.

Araştırma bulgularında kaptanlık mesleki kültür yapısının girişkenlik boyutu yönünden de ilgi çeken tarafları olduğu ortaya çıkmaktadır. Gemi kaptanından girişken bir tutum beklenirken, kaptan dışındaki gemi çalışanlarının kaptana karşı girişken tavırlar sergilemesi kaptan tarafından otoritesinin sorgulanması şeklinde tehdit olarak algılanmakta ve olumlu karşılanmamaktadır. Tayfa sınıfı gemiadamının ise girişken tutumu gemide söz konusu bile değildir. Kaptan gemide girişkenlik sınırlarını yine güç mesafesiyle açıkça belirlemektedir. Gemide en demokratik ve

herkesin fikrini ortaya koyması beklendiği tek ortamın hemen tüm kaptanların karar birliğiyle ilgili söylemlerinde vurguladığı emniyet toplantıları esnasında oluştuğu ortaya çıkmaktadır. Kaptan bu toplantılarda diğer gemi çalışanlarının gemide yürütülen faaliyetlerle ilgili fikirlerini almaktadır. Ancak bu toplantılarda dahi, kaptan tarafından girişkenlik fikir beyan etme niteliğinde belirli bir üslup içerisinde beklenmektedir. Burada yine güç mesafesi boyutunun etkileri görülmektedir.

Kaptanlık mesleğinde belirsizlikten kaçınma, geleceğe yönelik olma ve performansa yönelik olma kültür boyutlarının, deniz çevresinin ve gemide yürütülen faaliyetlerinin doğasından dolayı mesleğin çok sıkı kurallar ve prosedürler çerçevesinde icra edilmesi yönünden birbirleriyle yakın ilişki içerisinde olmalarıyla beraber birlikte ele alınması gerekmektedir. Gemi faaliyetlerinin tamamı için, önceki bölümlerde ve bulgularda anlatıldığı gibi Emniyetli Yönetim Sistemi gibi öncelikle uluslararası daha sonra ulusal ve işletme bazında kurallar, prosedürler ve planlar hazırlanmaktadır. Dolayısıyla, mesleğin son derece belirsizlikten kaçınma eğilimli ve geleceğe yönelik olduğu ortaya çıkmaktadır. Gemide en öncelikli hedef olan emniyetli ve güvenli iş görmeye odaklanan kural, prosedür, plan ve sistemler çalışanlar içinde performans standartlarını belirlemektedir. Bu yüzden gemi kaptanlığında performansa yönelik olma kuralların ve prosedürlerin gereğini yerine getirme anlamını taşımaktadır. Bulgularda özellikle belirtilen, gemi kaptanlarının "işini doğru yapamayanı gemiden ayırma" konusundaki söylemleri düşük performansa toleransın olmadığını göstermektedir.

Kaptanlık mesleki kültür yapısında, bağlılık, gurur gibi kavramların içeriğini oluşturduğu grup içi toplulukçuluk boyutunun, mesleğin zorluklarından dolayı kendilerinin özellikli ve ayrıcalıklı olduklarının inancıyla kaptanlar arasında yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır.

Araştırmada cinsiyetler arası eşitlik boyutunun bu meslekte düşük olduğu, mesleğin erkek egemen bir yapıya sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Günümüzde denizcilik eğitimi veren kurumlardaki bayan öğrenci sayısındaki artış mesleğin cinsiyetler arası eşitliğe bakışının değişmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Araştırma bulguları göstermektedir ki; araştırma sorularından "kaptanlık mesleği kendine özgü bir mesleki kültüre sahip midir?" sorusuna cevap olumludur. Nicel ve nitel verilerindeki homojen yapı bu sorunun cevabını vermektedir. Gemi

kaptanlığı mesleği kendine özgü bir mesleki kültüre sahiptir. Bu da göstermektedir ki; örgüt kültürü ve ulusal kültürlerin yanında mesleki kültürün incelenmesi, yönetim organizasyon araştırmalarında önem arz etmektedir.

Gemi Kaptanlarının Takım Liderliğinin Mesleki Kültür Yönünden İncelenmesine İlişkin Sonuçlar

Kaptanlık mesleğinin kültür yapısına uygun olan liderlik şekilleri, bu araştırmanın sorularından bir diğeridir. Gemi kaptanlarının mesleki kültür yapısına ilişkin yukarıda anlatılan tüm bu özellikler bu mesleğin, bazı kültür boyutları açısından ayrılık göstermesiyle beraber karizmatik, takım ve insan odaklı liderlik türlerine özgü kültürel özelliklere sahip ve bu tip liderlik türlerine yakın olduğunu göstermektedir. Ancak literatür incelendiğinde, özellikleri bakımından bu mesleğe daha yakın iki liderlik şekli dikkat çekmektedir. Bunlardan birisi karar almada tek yetkilinin lider olduğu, gücün ve yetkinin başkalarıyla paylaşılmadığı, takipçileri motive etmede ağırlıklı olarak yasal, zorlayıcı ve ödüllendirme gücünün kullanıldığı otokratik liderlik şeklidir. Bu geleneksel, dikey, hiyerarşik liderlik şekli araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. Güç mesafesinin çok fazla olması, girişkenliğin astlar yönünden sınırlandırılması gibi özellikleri yönünden kaptanlık mesleğinin kültür yapısı otokratik liderlik şekline yatkın niteliktedir. Ancak diğer taraftan kaptanlık mesleki kültür yapısına özgü insani yaklaşım ve toplumsal toplulukçuluk eğilimi bu mesleği başka bir liderlik şekline yaklaştırmaktadır. Burada, yardımsever, otoriter, korumacı ve destekçi yapısıyla, güç mesafesi yüksek kültürlerde yaygın olan babacan-otoriter liderlik şekli öne çıkmaktadır.

Koşulların uyumunun etkili liderlik için önemini vurgulayan durumsal liderlik yaklaşımı, kaptanlık mesleki kültür yapısının özellikleriyle uyum sağlayan diğer bir liderlik yaklaşımıdır. Gemide yürütülen faaliyetlerin niteliği ve özellikle can ve mal emniyeti yönünden oluşturduğu risk seviyesi gemi kaptanının liderlik şekline de etki etmektedir. Örneğin; gemi yanaşma kalkış manevrası sırasında köprüüstü takımı arasında tamamen emir komutaya dayalı otokratik bir liderlik şekli gerektirirken, güvertede yürütülen rutin bir işlem sırasında, ikinci kaptan, reis ve birkaç gemiciden oluşan takıma liderlik edildiğinde babacan-otoriter bir liderlik şekli

kaptan için daha verimli olabilmektedir. Ancak, şekil değiştirse de mutlak otoritenin gemi kaptanının takım liderliği anlayışının değişmez bir parçası olduğu görülmektedir. Buna örnek olarak, son kararın her koşulda kaptan tarafından verilmesi gerektiğinin, araştırmaya dâhil olan istisnasız tüm kaptanların ortak düşüncesi olduğu bulgularda örneklerle anlatılmıştır.

Sonuç göstermektedir ki kaptanlık mesleğinin kültür yapısı işlevsel takım yapısını benimsemektedir. Mesleğin risk içeren doğası ve zorluklarının yanında, uygulanması gereken kural ve prosedürler gemi kaptanının gemide işlevsel, dikey, hiyerarşik takımlar oluşturmasına sebep olmaktadır. Kanun çerçevesinde kaptana verilen yetkiler ve yüklenen sorumluluklar kaptanın bu takımları otoriter bir liderlik anlayışıyla yönetmesini olağan hale getirmektedir. Ancak günümüzde gelişen teknoloji ve artan iş yüküyle beraber, deniz kazalarında insan hatasının azaltılmasına yönelik Uluslararası Denizcilik Örgütü tarafından da desteklenen, gemilerde takım çalışmasının benimsenmesi ve geliştirilmesi yolunda, gemi kaptanının daha takım odaklı bir liderlik şeklini benimsemesi gerekmektedir. Denizcilik geleneğinin de desteklediği otoriter kaptan figürünün takım çalışmasının niteliğiyle örtüşmeyen özellikler taşıması nedeniyle günümüzde gemilerde değişmeye başlaması gerekmektedir.

Uluslararası ve ulusal yazın incelendiğinde ulusal kültür ve örgütsel kültür konularında çok sayıda çalışma olduğu fakat mesleki kültür boyutunun oldukça sınırlı kaldığı görülmektedir. Bu araştırmada öncelikle mesleki kültür konusunda uluslararası ve ulusal yazındaki boşluğun giderilmesine katkıda bulunulmuştur.

Ayrıca bu araştırmanın, kaptanlık mesleğinin mesleki kültür yönünden daha önce incelenmemiş olmasından dolayı, bu konudaki yazın boşluğunun giderilmesine de katkı sağlamıştır.

Bu araştırma, takım liderliğine mesleki kültür yönünden bakılması nedeniyle de yazına katkı sağlamaktadır.

Bu araştırmada, araştırmacının akademik kariyeri öncesinde bilfiil altı yıl farklı işletmelere ait kuru dökme yük, konteyner ve ürün tankerlerinde görev yapmış olmasının getirdiği deneyim ve konuya hâkimiyeti araştırmaya derinlik ve zenginlik katmıştır.

Öneriler

Bu araştırmanın Türk kaptanlarla sınırlı kalmasıyla beraber, gelecek araştırmalara öneri olarak, bu araştırmada ortaya çıkarılan bulguların farklı uluslardan gemi kaptanlarıyla yapılacak bir araştırmayla karşılaştırılarak kaptanlık mesleğinin kültür yapısının daha evrensel bir boyutta incelenmesinin önemli olacağı düşünülmektedir. Önerilen araştırmayla, gemi kaptanlığı mesleğinin kendine özgü bir kültür yapısı olmasıyla ilgili araştırma sorusuna bu araştırmayla verilen cevap karşılaştırılabilecektir.

Daha ileri boyutta, farklı uluslardan kaptanları kapsayan bir araştırmayla, mesleğe ulusal kültür ve kültürlerarası farklılaşma yönünden bakılmasının önemli bulgular getirebileceği düşünülmektedir.

Bu araştırmada kaptanların takım liderliği mesleki kültür yönünden incelenmiştir. Önerilen araştırmayla ulusal kültürün etkileri de ortaya çıkarılabilecektir. Bunun ötesinde bu araştırmada da olduğu gibi yine farklı işletmelerde görev alan kaptanlarla yapılacak bir araştırmayla örgüt kültürünün de gemi kaptanlarının takım liderliğine etkileri incelenebilecektir.

Araştırma, gemi kaptanlarının takım anlayışının olması gereken düzeyde olmadığını göstermektedir. Son yıllarda, Köprüüstü Takım Yönetimi ve Kaynak Yönetimi gibi eğitimlerle, Uluslararası düzeyde, kaptanların takım odaklı yönetim şekillerine yönlendirilmesi ve bu konuda eğitilmeleri hedeflenmektedir. Ancak bu eğitimlerin ne derece etkili olduğu konusu tartışılmamaktadır. Bu araştırmada alınan sonuçlar, kaptanların takım yönetimi ile ilgili aldıkları eğitimlerin ne şekilde değerlendirildikleri ve nasıl daha etkili hale getirilebilecekleri araştırma sorusunu öne çıkarmaktadır. Bu konuda eğitim veren kurumlarım eğitim şekil ve standartları üzerine yapılacak çalışmalar, kaptanların konuyla ilgili eksikliklerinin de giderilmesine fayda sağlayacaktır.

Ortaya çıkan diğer bir konu da tayfa sınıfı gemiadamlarının eğitim yetersizliğidir. Araştırma bulguları, gemi kaptanlarının tayfa sınıfının standartları ve eğitim düzeyleri konusunda sıkıntıları olduğunu göstermektedir. Tayfa sınıfı gemiadamının eğitim seviyesi düştükçe, gemi kaptanları daha otoriter bir tutum içerisine girmektedirler. Bu konu Türk denizcilik sektöründe önemli bir sorun teşkil

etmektedir. Bu konuda, ilgili resmi kuruluşların, gemiadamlarına yönelik eğitim standartlarının geliştirilmesi için çalışmalar yapması gerekmektedir. Gemilerde görev alan tayfa sınıfı gemiadamlarının eğitim standartlarının yükseltilmesi, gemi yönetiminde en önemli konulardan birisi olan takım çalışmasına olumlu etki edecektir.

Kültür boyutları açısından bakılacak olursa, öncelikle gemi kaptanlarının mesleki kültüründe güç mesafesinin çok fazla oluşu gemide takım çalışmasına olumsuz etki etmektedir. Bunun etkileri, takım etkinliği için en önemli unsurlardan birisi olan açık iletişimin sağlanamaması olarak kendini göstermektedir. Geminin seyri sırasında, gemi kaptanı dışındaki astların olaylara sessiz kalması, kaptandan çekinceleri nedeniyle fikirlerini ortaya koyamamaları, seyir emniyetini olumsuz yönde etkilemektedir. Burada önerilen, astların girişkenlik seviyelerinin yükseltilmesi için, takım yönetimine ilişkin eğitimlerde bu konuya özellikle önem verilmesidir. Gemide açık iletişimin deniz kazalarını önlemede önemli rol oynadığının gemi kaptanları tarafından iyi anlaşılması gerekmektedir. Denizcilik tarihinden gelen geleneksel, otoriter yönetim şekillerinin günümüz karmaşık gemi yönetiminde etkili ve doğru yöntem olmadığının vurgulanması çok önemlidir. Takım üyelerinin girişken tutumlarına destek verilmelidir. Bunların sağlanabilmesinde personelin eğitim seviyesinin rolünün de anlaşılması gerekmektedir. Astların eğitim seviyesinin düşük olması da gemi kaptanının otoriter tutumunu desteklemekte, kaptanın yalnız karar vermesine sebep olmakta, olaylar üzerine fikir alışverişinin önüne geçmektedir. Burada yine eğitim kurumları ön olana çıkmaktadır. Eğitim standartlarının yükseltilmesi, takım anlayışını beraberinde getirecektir.

Mesleki kültür boyutları arasında cinsiyetler arası eşitlik boyutu bir diğer üzerinde durulması gereken konudur. Gemi kaptanlarının, "gemi ortamının" bayanlar için uygun olmadığı görüşü dikkat çekicidir. Gemi kaptanlarının, bayanların beceri anlamında bu mesleği icra edemeyeceklerine dair olumsuz bir yaklaşımları olmamasıyla birlikte, özellikle tayfa sınıfı gemi adamlarının bayanlarla çalışmak için hazır olmadığı yönünde fikir birliğine sahip olmaları, tayfa sınıfı gemiadamı eğitim seviyesinde yaşanan sıkıntılara başka bir boyut getirmektedir. Bu sorunun giderilmesinin yolu eğitim standartlarının geliştirilmesinden geçmektedir.

KAYNAKÇA

Acuner, T. ve Yılmaz, G. (2000). Günümüzün Etkin Liderlik Anlayışı: Değişimci Liderlik. *Yönetim ve Ekonomi*. 6: 1-12.

Akis, Z. T. (2004). *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*. İstanbul. Alfa Yayınları.

Aktaş, M. ve Sargut, A.S. (2011). İzleyicilerin Kültürel Değerlerine Göre Liderliğe Duyulan Gereksinme Nasıl Farklılasır?: Kuramsal Bir Çerçeve. *Amme İdaresi Dergisi*. 44(4): 145-163.

Alvesson, M. (1993). *Cultural Perspectives on Organizations.* Cambridge. Cambridge University Press.

Asyalı, E. (2013). *Denizcilikte Köprüüstü ve Makine Dairesi Kaynakları Yönetimi*. İzmir. Basım Aşamasında. Beta Yayınları.

Awbrey, S.M. (2005). General Education Reform As Organizational Change: Integrating Cultural Andstructural Change. *The Journal Of General Education*. 54(1): 1-21.

Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma (Paternalistic leadership). *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 1(1): 11-33.

Aytaç, Ö. (2003). Meslekler Sosyolojisi Açısından Polislik Mesleği. Polis ve *Sosyalbilimler Dergisi*. 1: 15-33.

Barker, L.L., Wahlers, K.J., Watson, K.W. (2001). *Groups in Process: An Introduction to Small Group Communication*. Boston. Allyn and Bacon.

Barnett, M. (2011). Grappling with leadership skills. *The International Maritime Human Element Bulletin. 25: 3.*

Bass, B.M (1985). *Leadership And Performance Beyond Expectations*. The Free Press. New York. Collier Macmillan Publishers. London.

Bass, B.M., (1990). *Bass & Stogdill's Handbook Of Leadership, Theory, Research, And Managerial Applications*. The Free Press. New York.

Baş, T., Akturan, U. (2013). *Nitel Araştırma Yöntemleri. Nvivo İle Nitel Veri Analizi, Örnekleme, Analiz Yorum*. Ankara. Seçkin Yayıncılık.

Başaran, İ.E. (1991). *Örgütsel Davranış*. Ankara. Gül Yayınevi.

Başaran, İ. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara. Gül Yayınevi.

Beaumariage, K.S. (1991). *Issues in Migrating to Teamwork, Society of Manufacturing Engineers.* Dearbon. Michigan.

Bilen, M. (1992). Eğitimde Verimliliğe Öğretmenin Kişilik Özelliklerinin Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt 8.

Black T.R. (1999). *Doing Quantitative Research in The Social Sciences. An Integrated Approach to Research Design, Measurement and Statistics.* London. Sage Publications

Bodur, M. ve Kabasakal, H. (2002). Türkiye - Arap Kümesinde Kurumsal Kültür: Globe Araştırması. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 2(1): 5-22.

Brah, A. ve Shaw, S. (1992). Working Choices: South Asian Young Muslim Women in the Labor Market. London Department of Labor. London.

Brislin R.W., Lonner, W.J., Thorndike, R.M. (1973). *Cross-Cultural Research Methods.* New York. Wiley Publishing.

Brodbeck, F.C. (2000). Cultural Variation Of Leadership Prototypes Across 22 European Countries. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*. 73(1): 1-29.

Bryman, A. (2008). *Social Research Methods.* Oxford. Oxford University Press.

Burns, J.M (1978). *Leadership*. New York. Harper & Row Publishers.

Bursalıoğlu, Z., (1999). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara. Pegem Yayınları.

Can H., (1999). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara. Siyasal Kitabevi.

Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş. (1998). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi.* Ankara. Siyasal Kitabevi.

Carr-Saunders, A. M., Wilson, P. A. (1944). Professions. Encyclopedia of the Social Sciences. New York. Macmillan Company.

Cascio F.W. ve Shurygailo, S., (2003). E-Leadership And Virtual Teams. *Organizational Dynamics*. 31(4): 362-376.

Chadwick, B.A., Bahr, H.M., Albrecth, S.L. (1984). *Social Science Research Methods.* New Jersey. Prentice Hall.

Chemers, M.M. (1997). *An Integrative Theory of Leadership*. New Jersey. Erlbaum.

Clement, R.W. (1994). Culture, Leadership and Power: The Keys to Organizational Change. *Business Horizons*. 37: 33-40.

Coffey, A. ve Atkinson, P. (1996). *Making Sense Of Qualitative Data: Complementary Research Strategies.* Newbury Park. CA. Sage.

Cohen, S.G., Lei, C., Ledford Jr, G.E. (1997). A Hierarchical Construct Of Selfmanagement Leadership And its Relationship to Quality of Work Life and Perceived Work Group Effectiveness. *Personnel Psychology*. 50(2): 275-308.

Cook, C.W., Philip, L., Hunsaker, R., Coffey, E., (1997). *Management And Organizational Behavior.* Chicago. Mcgraw Hill Book Com.

Corti, L., Thompson, P. (2004). *Secondary Analysis of Archived Data*. In C. Seale. G. Gobo. J. F.

Coulombe, K.G. (2011). Leadership qualities of the master. The International Maritime Human Element Bulletin. 25: 3.

Çebi, S. (2008). Gemi Sistemleri İçin Entegre Bakım - Onarım Yönetimi Gereksiniminin Analizi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*. 3(4): 17-24.

Çelik, S., Sünbül, Ö. (2008). Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 13(3): 49-66.

Cronbach, L. (1990). *Essentials Of Psychological Testing*. New York. Harper Collins Publishers.

Daft, R.L., ve Lane, P.G. (2005). *The Leadership Experience*. Mason. Ohio. Thomson/South-Western.

Dainton, M., ve Zelley, E.D. (2005). *Applying Communication Theory for Professional Life: A Practical Introduction*. Thousand Oaks. CA. Sage.

Danserau, F.J., Graen, G. ve Haga, W.J. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations - A Longitudinal Investigation of the Role Making Process. *Organizational Behavior And Human Performance.* 13: 46-78.

Davis, K., (1988). *İşletmede İnsan Davranışı*. (Çeviren. Kemal Tosun, Tomris Somay, Fulya Aykar, Can Baysal, Ömer Sadullah ve Semra Yalçın). İstanbul.

Daymon, C. ve Holloway, I. (2003). *Qualitative Research Methods In Public Relations and Marketing Communications*. London. Rout Ledge.

Deal, T.E ve Petterson, K.D. (1991). *The Principal's Role in Shaping School Culture*. Washington. U.S. Department of Education.

Deal, T.E. ve Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites And Rituals Of Corporate Life*. Massachusetts. Adison-Wesley.

Denzin, N.K. ve Lincoln, Y.S. (2008). *Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research*. Thousand Oaks. CA. Sage Publications.

Dew, K. (2007). A Health Researcher's Guide To Qualitative Methodologies. Australian and New Zealand. *Journal of Public Health*. 31(5): 433-437.

Distefano, J.J. ve Maznevski, M.L. (2000). Global Leaders Are Team Players: Developing Global Leaders Through Membership On Global Teams. *Human Resource Management*. 39(3): 195-208.

Donelly J.H., Gibson J.L., Ivancevich J.M. (1990). Personel Management. Boston. Bpi Irwin.

Donnollen, A. (1998). *Takım Dili*. (Çeviren: Osman Akınhay) İstanbul. Sistem Yayıncılık.

Dorfman, P.W. (2004). Leadership and Cultural Variantion. The Identification of Culturally Endorsed Leadership Profiles. *Culture, Leadership, and Organizations. The Globe-Study Of 62 Societies*. Thousand Oaks. Sage Publications.

Dorfman, P.W., Howell, J.P., Hibino, S., Lee, J.K., Tate, U., Bautista, A. (1997). Leadership in Western and Asian Countries: Commonalities and Differences in Effective Leadership Processes Across Cultures. Leadership Quarterly. 8(3): 233-274.

Elma, C. (2002). *Öğrenen Örgütlerde Takım Çalısması*. Öğrenen Örgütler. Ankara. Sandal Yayınları.

Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul. İ.Ü.İ.İ.E Yayını.

Eren, E. (1996). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul. Beta Yayınları.

Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul. Beta Yayınları.

Erol, E., Alpkan, L., Ergün, E. (2003). Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 4(1): 55-70.

Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul. Beta Yayıncılık.

Fettahlıgil, M. (2003). *Takım Çalışmaları Çeşitleri ve Oluşum Süreci*. www.Danismend.Com/Konular/ İnsankaynaklari/Takımlar. (21.06.2010)

Firestone, W. A. ve Louis, K. S. (1999). *Schools As Cultures*. Murphy.

Freidson, E. (1970). *Profession Of Medicine a Study of The Sociology of Applied Konowledge*. New York. Hagerstown. San Francisco. London.

Gagliardi, P. (1986). The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework. *Organizational Studies.* 7(2): 7-134.

Glesne, C. ve Peshkin. (1992). *Becoming Qualitative Researchers: An Introduction*. White Plains. NY. Longman.

Gottschalch, W. (1999). Sozialisation. In: Handwörterbuch Psychologie. *Psychologische Verlags Union*, Weinheim, Sayfa 703-707.

Goulielmos, A.M. ve Tzannatos, E. (1997). The Man-Machine Interface And its Impact on Shipping Safety. *Disaster Prevention And Management.* 6(2): 107-117.

Goulielmos, A. (2002). Complexity Theory Applied to Management of Shipping Companies. *Maritime Policy and Management*. 29(4): 375-391.

Goulielmos, A.M. ve Gatzoli, A. (2012). The Role of a Ship's Master in Theory and Practice: Lessons From Marine Accidents. *Journal Of Critical Incident Analysis.*

Govier, T. (1997). *Social Trust And Human Communities*. Montreal. Mcgill-Queen's University Press.

Graen, G., Cashman, J., Ginsburgh, S., Schiemann, W. (1977). Effects of Linking-Pin Quality on the Quality of Working Life Lower Participants. *Administrative Science Quarterly*. 22: 491-504.

Graen, G.B. ve Scandura, T.A. (1987). Toward A Psychology of Dyadic Organizing. *Research In Organizational Behavior*. 9: 175-208.

Graen, G.B., ve Uhl-Bien, M. (1995). Reletaionship - Based Approach to Leadership: Development of Leader - Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly.* 6: 219-247.

Gubrium, D.S. (2000). *Qualitative Research Practice*. London. Sage Publications.

Hammersley, M. (1992). *What's Wrong With Ethnography? : Methodological Explorations.* London. New York. Routledge.

Hancock, B. (2004). *An Introduction to Qualitative Research*. http://Www.Trentfocus.Org.Uk/Resources/Qualitative%20research.Pdf. (4.4.2009)

Hansen, J. (1987). Cross-Cultural Research on Vocational Interests. Measurement and Evaluation in Counseling and Development. 19: 163-176.

Hedlund, J., Forsythe, G.B., Horvath, J.A., Williams, W.M., Snook, S., Sternberg, R.J. (2003). Identifying and Assessing Tacit Knowledge: Understanding the Practical Intelligence of Military Leaders. *The Leadership Quarterly*. 14: 117-140.

Helmreich, R.L. ve Merritt, A.C. (1998). Culture at Work in Aviation and Medicine National, Organizational and Professional Influences. Gower House, Croft Road, Aldershot Hampshire. England. Ashgate Publishing Limited.

Helmreich, R.L. (1999). Building Safety on the Three Cultures of Aviation. *Proceeding of the IATA Human Factor Seminar*. 39-43. Bangkok. Tayland.

Helmreich, R.L. (2000), "Culture and Error in Space: Implications from Analog Environments", Aviation, Space, and Environmental Medicine. 71(9 11): 133-139.

Helmreich, R.L. ve Merritt, A.C. (2000). *Safety And Error Management: The Role Of Crew Resource Management. Aviation Resource Management.* Aldershot, UK. Ashgate.

Helmreich, R.L., Merritt, A.C., Wilhelm, J.A. (1999). The Evolution of Crew Resource Management Training in Commercial Aviation. *International Journal of Aviation Psychology.* 9(1): 19-32.

Hersey, P., And Blanchard, K.H. (1988). Management of Organizational Behaviour. New Jersey. Prentice - Hall International.

Hesse-Biber, S.N. ve Leavy, P. (2006). *The practice of qualitative research*. London. Sage Publications.

Hetherington. (2006). Safety in Shipping: The Human Element.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills. Californiya. Sage.

Hofstede, G. (1998). Identifying Organiztional Subcultures: An Emprical Approach. *Journal of Management Studies.* 35: 1-12.

Hofstede, G. (2001). *Cultures Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks. Sage Publications.

Hofstede, G. (1990). *Measuring Organizational Cultures: A Qualitative And Quantitative Study Across Twenty Cases*. *Administrative Science Quarterly*. 35: 286-316.

Hofstede, G. (1980). Motivation, Leadership And Organization: Do American Theories Apply Abroad?. *Organizational Dynamics.* 42-63.

Holsti, O.R. (1968). *The Handbook of Social Pschology.* Reading. MA. Addison Wesley.

House, R.J. (1999). Cultural Influences on Leadership and Organizations: Project Globe. *Advances in Global Leadership*. 1: 171-233.

House, R.J. (2004). *Culture, Leadership, And Organizations. The Globe-Study of 62 Societies.* Thousand Oaks. Sage Publications.

House, R. Javidan, M. (2004). *Overview Of Globe. In: Culture, Leadership, Andorganizations. The Globe-Study Of 62 Societies.* Thousand Oaks. Sage Publications.

House, R.J. ve Aditya, R.N. (1997). The Social Scientific Study of Leadership; Qua Vadis?. *Journal Of Management*. 23(3): 409-473.

Hoy, W.K. (1990). Organizational Climate and Culture: A Conceptual Analysis of the School Workplace. *Journal of Educational and Psychological* Consultation. 1(2): 149-168.

Huszczo, G.E. (2004). *Tools for Team Leadership: Delivering The X-Factor in Team Excellence.* Palo Alto. CA. Davies-Black.

Iordanoaia, F. (2010). *Master of The Ship, Manager and Instructor*. Constanta Maritime University.

İlhan, S. (2008). Yeni Kapitalizm ve Meslek Olgusunun Değişen Anlamları Üzerine. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Sayı 21.

İslamoğlu G. (2001). *Ekip Mi, Grup Mu?*. Http://Www.Kalder.Org/İmg/ Ukhsablon/. (10.06.2010).

Bakan, İ., Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *Kamu Sosyal ve Ekonomi Araştırmalar Dergisi*. 12(19): 73-84.

Kabasakal, H. ve Bodur, M. (2004). Humane Orientation in Societies, Organizations, and Leader Attributes. *Culture, Leadership, And Organizations. The Globe-Study Of 62 Societies.* Sage Publications, Thousand Oaks. 564-601.

Kabasakal, H. ve Bodur, M. (2002). Arabic Cluster: A Bridge Between East And West. *Journal Of World Business*. 37: 40-54.

Kabasakal, H. ve Bodur, M. (2007). Leadership and Culture in Turkey: A Multifaceted Phenomenon. J. S. Chhokar, F. C. Brodbeck Ve R. J. House (Der). Culture and Leadership Across the World: The Globe Book In-Depth Studies Of 25 Societies. 835-875. London. Lawrence Erlbaum.

Kanungo, R.N. ve Jaeger, A.M. (1990). Introduction: The Need For Indigenous Management in Developing Countries. London. Routledge.

Katzenbach, J.R., ve Smith, D.K. (2005). The Discipline Of Teams. *Harvard Business Review*. 83(7): 162-171.

Kayworth, T.R., ve Leidner, D.E. (2001). Leadership Effectiveness in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*. 18(3): 7-41.

Kemerlioğlu, E. (1973). *Erzurum'da Meslekler ve Sosyal Tabakalaşma*. (Yayınlanmamış Doktor Tezi). Erzurum.

Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul. Arıkan Yayınevi.

Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul. Beta Yayınevi.

Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul. Beta Yayınevi.

Koommoo-Welch, P. (2008). Implicit Leadership Theories: Perceptions Of Charisma, People and Performance. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Raleigh North Carolina. North Carolina State University.

Kozlu, C.M. (1986). *Kurumsal Kültür*. İstanbul. Defne Yayincilik.

Kurutkan, M.N. (2009). Profesyonalizm Olgusu ve Röntgen Emektarları. *3. Radyoloji Teknisyenleri Mesleki Eğitim Toplantıları.* Ankara. Çağhan Ofset Matbaacılık.

Kutanis, R.Ö. (2002). *Esnek Örgütlenme Yöntemi Olarak Takımlar. Modern Yönetim Yaklaşımları.* Beta Yayınları. İstanbul.

Lamnek S. (1995a). Qualitative Sozialforschung. Beltz. Psychologische Verlagsunion. Weinheim.

Lewin, K., LIippit, R. and White, R.K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. *Journal of Social Psychology*. 10: 271-301

Lewin, K. (1948). *Resolving Social Conflicts*. New York. Harper & Row, Publishers.

Liden, R. ve Graen, G. (1980). Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership. *Academy of Management Journal*. 23(3): 451- 465.

Liamputtong, P. (2007). *Researching the Vulnerable: A Guide To Sensitive Research Methods.* London. Sage Publications.

Liamputtong, P. (2009). *Qualitative Research Methods.*Melbourne. Oxford University Press.

Liamputtong, P. (2010a). *Performing Qualitative Cross-Cultural Research*. Cambridge. Cambridge University Press.

Limon, M.S. ve France, B.H.L. (2005). Communication Traits And Leadership Emergence: Examining The impact of Argumentativeness, Communication Apprehension, and Verbal Aggressiveness in Work Groups. *Southern Communication Journal*. 70(2): 123-133.

Lord, R.G., Foti, R.J., De Vader, C.L. (1984). A Test Of Leadership Categorization Theory: Internal Structure, Information Processing, and Leadership Perceptions. *Organizational Behavior And Human Performance*. 34: 343-378.

Lord, R.G., Maher, K.J. (1991). *Leadership and Information Processing: Linking Perceptions and Performance*. Boston. Unwin Hyman.

Louis, M. R. (1985). An Investigator's Guide To Work Place Culture. Frost, J. ve Digerleri (Ed.). *Organizational Culture*. California. Sage Pub. 73-93.

Lumpe, M.P. (2006). *Leadership and Organization in the Aviation Industry. Leadership and Organisation as A Function of the Different Prevailing Professional Cultures.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Cranfield University. ABD.

Maanen, JV., Lbarley, S.R. (1984). Occupational Communities: Culture And Control in Organizations. *Research in Organizational Behavior*. 6: 287-365.

Macdonald, K.M. (1995). *The Sociology Of The Professions.* London. Sage Publications.

Mack, N., Woodsong, C., Macqueen, K.M., Guest, G., Namey, E. (2005). *Qualitative Research Methods: A Data Collector's Field Guide.* US Aid, Family Health International. North Carolina. ABD.

Manz, C., Clsims, H. P. (2001). The New Superleadership. Leading Others to Lead Themselves. San Francisco. Berret-Koehler Publishers, Inc.

Maxwell, J.A. (2005). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. Thousand Oaks. CA. Sage.

Mendenhll, M., Punnett, B.J., Ricks, D. (1995). *Global Management*. Oxford, UK. Blackwell Pub.

Meyerson, D. ve Martin, J. (1987). Cultural Change: An Integration Of Three Different Views. *Journal Of Management Studies*. 24: 623-647.

Mitchell, T.R. ve Larson, J.R. (1987). *People in Organizations*. Mcgraw-Hill. New York.

Mulder, M. (1971). Power Equalization Through Participation. *Administrative Science Quarterly*. 16: 31-38.

Musson, D.M. (2003). *Personality Determinants of Professional Culture: Evidence from Astronauts, Pilots and Physicians.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Teksas. ABD.

Nas, S. (2006). *Gemi Operasyonlarının Yönetiminde Kaptanın Bireysel Karar Verme Süreci Analizi ve Bütünleşik Bir Model Uygulaması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Deniz İşletmeciliği Yönetimi Anabilim Dalı. İzmir.

Natale, S.M., Sora, S.A., Kavalipurapu, S.B. (2004). Leadership In Teams: Managerial Responses. Team Performance Management: *An International Journal*. 10(3/4): 45-52.

Ott, J.S. (1989). *Organizational Culture Perspeetive*. Pasific Grove, CA Brooks/Cole.

Öz, T. (2009). *Çok Uluslu Örgütler ve Şube Kültürleri Etkileri: Uygulamalı Bir Araştırma.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara.

Özkara, B. ve Özcan K. (2004). Bir Kurumsal Alanın Doğuşu ve Evrimi: Türkiye'de Muhasebenin Meslekleşme Süreci. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 4(2): 197-230.

Özkalp, E. (1997). Takım Çalışmasının Günümüz Yönetim Sistemlerindeki Yeri ve Takım Yönetim Tekerleği. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.* 13(1-2): 455.

Özmen, A. (2008). Statistik. Anadolu Üniversitesi Yayın No: 1448. Açık Öğretim Fakültesi Yayın No: 771. Eskişehir.

Özmen, A., Fıklar, E., Durucasu, H., Atlas, M., Er, F. (2013). T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2806 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1764 İstatistik. Eskişehir.

Padgett, D.K. (2008). *Qualitative Methods in Social Work Research.* Thousand Oaks, CA. Sage Publications.

Paksoy, M. (1993). Liderlikte Hersey-Blanchard Modeli. *Yönetim Dergisi*. İstanbul.

Patton, M.Q. (1987). *How To Use Qualitative Methods in Evaluation*. Newbury, CA. Sage.

Patton, M.Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. London. Sage Publications.

Pavalko, R.M. (1988). *Sociology Of Occupations And Professions*. Itasca. Peacock Publications.

Pellegrini, Ekin K., Scandura, Terri A. (2008). Paternalistic Leadership: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management.* 34(3): 566-593.

Pellegrino. (2002). Professionalism, Profession and the Virtues of the Good Physician. *The Mount Sinai Journal of Medicine*. 69(6): 378.

Polley, D., Ribbens, B. (1998). Sustaining Self-Managed Teams: A Process Approach to Team Wellness. Team Performance Management. 4(1): 3-21.

Pettigrew, A.M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly.* 24: 570-580.

Portney L.G., Watkins M.P. (1993). Foundation Of Clinical Research. 42-44, 56-57, 72-73.

Pozolotin, L.A. ve Gorchakov, S.V. (2003). The Shipmaster - Duties and Rights. *Newsletter Of International Federation Of Shipmasters' Associations*. Sayı 39.

Raelin, JA. (1985). *The Clash Of Cultures: Managers Managing Professionals*. Boston, MA. Harvard Business School Press.

Rees, F. (2001). *How To Lead Work Teams: Facilitation Skills*. San Francisco. Jossey-Bass/Pfeiffer.

Resmi Gazete. (2013). Gemiadamları Yönetmeliği. Resmi Gazete Tarihi: 31.07.2002 Resmi Gazete Sayısı: 24832

Resmi Gazete. (2013). Türk Ticaret Kanunu. Kanun Numarası: 6102. Kabul Tarihi: 13/1/2011. Yayımlandığı R. Gazete: Tarih:14/2/2011. Sayı: 27846 Yayımlandığı Düstur: Tertip: 5. Cilt: 50.

Robbins, S.P. (2005). *Essentials of Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ. Pearson/Prentice Hall.

Robbins, S. (1986). *Organizational Behaviour.* New Jersey. Prentice Hall Inc.

Rost, J.C. (1991). *Leadership for the Twenty-First Century*. Praeger, New York.

Rousseau, D.M. (1990). *Assessing Organizational Culture: The Case For Multiple Methods.*

Sackman, S.A. (1991). Uncovering Culture in Organizations. *Journal Of Applied Behavioral Science.* 27: 295-318.

Saffold, G.S. (1988). Culture Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving Beyond Strong Culture. *Academy Of Management Review*. 13(4): 546-558.

Sağlam M. (1979). *Örgütsel Değişme*. Ankara. Todai Yayınları.

Salas, E., Stagl, K.C., Burke, C.S. (2004). 25 Years of Team Effectiveness in Organizations: Research Themes and Emerging Needs. *International Review Of Industrial and Organizational Psychology.* 19: 47-91. New York: John Wiley & Sons.

Sargut, A.S. (2010). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara. İmge Kitabevi Yayınları.

Sargut, A.S. (2001). *Kültürlerarası Farklılaşma Ve Yönetim*. Ankara. İmge Kitabevi Yayınları.

Scandura, T.A. ve Graen, G. (1984). Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status On The Effects of a Leadership Intervention. *Journal of Applied Psychology*. 69: 428-436.

Schein, E.H. (1984). Coming To A New Awareness Of Organizational Culture. *Sloan Management Review*. 25(2): 3-16.

Schein, E.H. (1991). *Organizational Culture And Leadership*. San Francisco. Calfornia. ABD. Jossey-Bass Publishers.

Schein, E.H. (2004). *Organizational Culture And Leadership*. San Francisco: Calfornia. ABD. Jossey-Bass Publishers.

Schein, E.H. (1993). Legitimating Clinical Research in the Study of Organizational Culture. *Journal of Counseling and Development*. 71: 703-709.

Schein, E.H. (1996). Culture: The Missing Concept in Organization Studies. *Administrative Science Quarterly*. 41: 229-241.

Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., Osborn, R.N. (1997). *Organizational Behavior*. New York. John Wiley and Sons, Inc.

Schreyeigg, G. (1999). *Organisation: Grundlagen Moderner Organisations Gestaltung*. Gabler. Wiesbaden.

Schriesheım, C.A., Castro S.L., Zhou, X.T., Yammarino, F.J. (2001). The Folly Of Theorizing "A" But Testing "B" A Selective Level-Of-Analysis Review of Field and A Detailed Leader Member Exchange Illustration. *The Leadership Quarterly*. 12: 515-551.

Secer, Ş. (2009). *Profesyonel Mesleklere ve Profesyonel Bireylere Güven*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayını. İzmir.

Seçer Ş. (2008). *Mesleki Yaşam Modelinin Oluşturulması ve Mesleki Analizlerde Kullanımı*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayını. İzmir.

Seymen, O.A., T. Bolat, S., Güney, B., Aydıntan, H., Çeken, T., Durukan, Z., Eser, A., Gökdeniz, K., Gül, E., C., Karadağlı, O. İ., Bolat, M. Gül, O., Çekirge, T. (2005). *Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik*. Ankara. Nobel Yayınları.

Smircich, L. (1985). *Is the Concept of Culture A Paradigm for Understanding Organizations and Ourselves. Organiztional Culture*. California. Sage.

Smith P.B. ve Bond, M.H. (1998). *Social Psychology Across the Cultures*. Great Britain. Prentice Hall Europe

Sparrow, R.T. ve Liden, R.C. (1997). Process And Structure in Leader-Member Exchange. *Academy Of Management Review*. 22: 522-552.

Stewart. C.J. ve Cash, W.B. (1985). *Interviewing: Principles and Practices.* Dubuque, IO. Brown Pub.

Straub, J. T. (2002). *Ekip Kurma ve Yönetme*. (Çeviren: Savaş Şenel) İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Strauss, A.L. (1987). *Qualitative Analysis For Social Scientists*. Cambridge, UK. University Press.

Sundstrom, E., Demeuse, K., Futrell, O. (1990). Work Teams: Applications and Effectiveness. *American Psychologist*. 45: 120-133.

Süzek S. (2010). *İş Hukuku*. İstanbul. Beta Yayınları.

Svensson G.L. (2003). The Quest For Professionalism and the Dialectic of Individualism and Collectivism in Work Organizations. *Knowledge, Work & Society*. 1(1): 108.

Şekerli, E.B. (2006). *Ekip Kaynak Yönetimi Uygulamaları ve Kültürel Farklılıklar: Türk Pilotlar Üzerinde Bir Araştırma.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı.

Şencan H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Geçerlilik ve Güvenilirlik*. Ankara. Seçkin Yayıncılık.

Şişman, M. (2011). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara. Pegem Akademi.

Sişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

T.C. Başbakanlık Atatürk Kültür (2012). *Dil ve Tarih Yüksek Kurumu. Türk Dil Kurumu.*
Http://Www.Tdk.Gov.Tr/İndex.Php?Option=Com_Gts&Arama=Gts&Guid=Tdk.Gts.526fe273783bf9.12289961. (08.04.2012).

T.C. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı. (2013). *11. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Şurası. Denizcilik Çalışma Grubu. Gemiadamlarının Arz Talep Durumu Alt Çalışma Grubu Raporu*. Ankara.

Tabak, A., Kızıloğlu, A., Polat, M. (2010). Türkiye'de Örtük Liderlik Kuramı: İçeriği ve Yapısı. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 7(2).

Tamanini, T. D., Ancona, C., Botega, N., Rodrigues, N. (2002). Translation, Validation and Cross-Cultural Adaptation into Portuguese Language of the 'King's Health Questionnaire.' *Heidelberg: International Continence Society Annual Conference*. 38(3): 250.

Tannenbaum, W.H. (1958). How To Choose A Leadership Pattern. *Harvardbusiness Review*. 36 (2): 95-101.

Tayeb, M.H. (1992). *The Global Business Environment.* London. Sage Publications.

Teijlingen van, E., Rennie, A.M., Hundley, V., Graham, W. (2001). The Importance of Conducting and Reporting Pilot Studies: The Example of the Scottish Births Survey. *Journal of Advanced Nursing*. 34: 289-295.

Toremar, M. (2000). *The Legal Position of The Ship Master*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Göteborg University Department of Law. School Of Economics and Commercial Law. Germany.

Triandis, H.C., ve Suh, E.M. (2002). Cultural Influences On Personality. *Annual Review of Pyschology.* 53: 133-160.

Trice, H.M. (1993). *Occupational Subcultures In The Workplace*. Cornell Studies Industrial and Labor Relations. Ithaca, NY. Ilr Press.

Trice, H. Mlbeyer, J.M (1984). Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials. *Academy Of Management Review*. 653-669.

Trompenaars, F. ve Hampden-Turner, C. (1997). *Riding The Waves Of Culture.* London. Nicholas Brealey Publishing.

Tuna, B. (2003). *Takım Çalışmasına İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşleri: Afyon İli Örneği.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Türetgen, İ.Ö., Cesur, S. (2010). İş Yaşamındaki Yöneticilere ve Siyasal Liderlere Yönelik Örtük Liderlik Teorilerinin Karşılaştırılması. *Yönetim Dergisi.* Sayı 67.

Uluslar Arası Denizcilik Örgütü. (2013). *Uluslararası Emniyet Yönetim Sistemi.*Http://Www.İmo.Org/Blast/Mainframe. Asp?Topic_İd=159. (5.4.2013)

User, İ. (1996). Türkiye'de Sosyoloji ve Psikolojinin Gelişmesine İlişkin Sorunlar: Meslek Sosyolojisi Açısından Bir Değerlendirme. İnsan, Toplum, Bilim, *4. Ulusal Sosyal Bilimler Kongresi Bildirileri.* İstanbul. Kavram Yayınları. 273-291.

Van De Vijver, F. ve Leung, K. (1997). *Methods and Data Analysis for Cross-Cultural Research.* London. Sage.

Vecchio, R.P. (1985). Predicting Employee Turnover from Leader Member Exchange: A Failure to Replicate. *Academy of Management Journal*. 28(2): 478-485

Vecchio, P.R. (1991). *Organizational Behaviour*. Chicago. ABD. The Dryden Press.

Wayne, S.J., Ferris, G.R. (1990). Influence Tactics, Affect and Exchange Quality in Supervisor- Subordinate Interactions: A Laboratory Experiment and Field Study. *Journal of Applied Psychology*. 75(5): 487-499.

Wayne, S.J., Shore, L.M., Liden R.C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader Member Exchange: A Social Exchange Perspective. Academy of Management Journal. 40(1): 82-111.

Webb, E.J., Campbell, D.T., Schwartz, R. D., Sechrest, L. (1966). *Unobtrusive Measures: Nonreactive Measures in the Social Sciences*. Chicago. Rand McNally.

Wellins, R.S., Sykes, P. (1994). How To Build Self Directed Teams. Executive Development. 7(6).

Whalley, P. (1987). Constructing an Occupation: The Case of British Engineers. *Current Research on Occupations and Professions*. 4: 3-20.

Williams, M.L., Podsakoff, P.M., Huber, V. (1992). Effects of Group-Level and Individual-Level Variation in Leader Behaviors on Subordinate Attitudes and Performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 65: 115-129.

Wiener, Y. (1988). Forms of Value Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance. *Academy Of Management Review*. 13(4): 534-545.

Wolcott, Harry F. (2001). *Writing Up Qualitative Research.* Thousand Oaks, CA. Sage.

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara. Detay Yayıncılık.

Yıldırım, A., Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri.* Ankara. Seçkin Yayıncılık.

Yıldız, G., Özutku, H., Cevrioğlu, E. (2008). Lider-Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım: Liden Ve Maslyn'in Dört Boyutlu Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerine Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Akademik İncelemeler.* 3(1).

Yılmaz, H. (1999). *İşletmelerde Takım Çalışması Yolu İle Motivasyon*. Standart Dergisi. Ankara.

Young, D. W. (2000). The Six Levers for Managing Organizational Culture. *Business Horizons*. 43: 19-29.

Yukl, G. (1989). *Leadership in Organizations*. New Jersey. Prentice Hall.

Zaccaro, S.J., Rittman, A.L., Marks, M.A. (2001). Team Leadership. *The Leadership Quarter.* 12: 451-483.

Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetsel Açıdan Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar*. Ankara. Seçkin Yayıncılık.

Zel, U. (2006). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara. Nobel Yayınları.

EK

EK 1: Nvivo Nitel Veri Analizi Yazılımı Kullanılarak Gerçekleştirilen Veri Kodlamaları

1. GÜÇ MESAFESİ MESLEKİ KÜLTÜR BOYUTU

<Internals\Görüşme 1> - § 8 references coded [25,63% Coverage]

Reference 1 - 2,44% Coverage

Bir gün bizim köprüüstünde şeyler var tankların ısıtmalarının göstergesi var. O göstergelerde sarı ve kırmızı ışıklar var. High temperature olarak "set"lenmiş üzere. Yüksek temperature verdiği zaman kırmızı ışık veriyor. Neyse gecenin ikisi üçü balıkçılar vardı, gemi kaptanını çağırdık. Bayağı bir trafik vardı ama… neyse geldi, tabi onlar gece şeylere yansıyor, lumbuzlara yansıyor… ön camlara falan işte. Şurada gemi var dedik süvari bey o dedi o değil dedi her taraf gemi kaynıyor dedi. Kırmızı sarı çakıyor falan filan. Yani böyle bir şey geçmişti tabi o anda da bayağı bir fırça yemiştik çünkü kapatmak gerekiyor falan. Adamı kalpten götürüyorduk.

Reference 2 - 2,48% Coverage

Bu huy olarak sürekli raporlarını kendi verir kimseye verdirtmezdi. Kendisi vermek isterdi. Bir gün de bana şey demişti… yani Tarifayı ara demiş bana o … kırlangıç, köprüüstü büyük ben sancak tarafta o iskele tarafta ben de istem dışı dedim ki… pardon makineyi ara demiş bana tamam mı… kendisi kesinlikle aratmıyor dedim ben de duydum Tarifayı ara falan bende duydum şaşırdım gittim Tarifayı aradım falan konuştum… ne oldu dedi, dedim 2 tane gemi çapariz veriyormuş yol düşmemizi istiyorlar falan… Makine nasıl çapariz verir falan diye başladı böyle de bir şey yaşamıştık yani. Sert mizaçlı bir kaptanımızdı evet.

Reference 3 - 6,69% Coverage

Vallahi ben son kararın kaptanın kararı olduğunu savunurum ama takım çalışması da önemli, tabi. Mesela gemide her sabah toplantı olur. Kaptan, 2. Kaptan baş mühendis falan günlük yapılacak işler için bir toplanırdık. Yapılacak günlük işlere karar verirdik ona göre bir çalışma planı çıkarırdık yapılacak işleri hep birlikte kararlaştırırdık ama tabiî ki son kararı… çatışma için falan çok farklı tabi. Çatışma için konuşmuyorsak. benim yaptığım şey tabiî ki zabitleri dinleyip en sonunda kendi kararımı uygulatmaktır yani . onlarınınkini uygularım yada kendiminkini uygularım fark etmez ama nihayetinde benim kararım önemlidir. Değerlendiririm kişilerin görüşlerini… sonunda onlarınki haklı olursa onlarınkini de uygularım ama dediğim gibi kendi kararımı mutlaka uygulamam gerekiyor yani.

Diğer görüşleri de değerlendiriyorsunuz…

Tabi mutlaka değerlendiririm. Senin görmediğin bir şeyi görebilirler.

Bir serdümen veya gemici…

Konuşabilir ama şunu yapamaz… sancak 10 dedim mesela sancak 5 yapamaz. Ama sancak 10 dedikten sonra süvari bey sancaktan gemi geliyor diyebilir ama sen sancak 15 dedikten sonra o sancak 5 de dümeni tutamaz. Ondan önce zabitler de ama herkesin gözünden kaçıyorsa bilgi verebilir. Bir gün kanalda gidiyoruz. Antwerp kanalında pilot sancak alabanda dedi ve adam da sancak alabandaya bastı doğal olarak ama sancakta sığlık var yani biliyor görüyor her şey gözüküyor ama… bu da yanlış bir şey…arayı çok iyi bulmak gerekiyor. Aynı olayda bir başka gemici de sancakta kara var şeklinde yorum yapabildi yani adamın yorgunluğu olur gemi kaptanı da yorgun olabilir. O rahatlığı şeyi vermen gerekiyor. O öz güveni vermen gerekiyor ama bu da bir şeyde kalması gerekiyor. Senin fikirlerini yargılamaması gerekiyor. Yani sancak 15 diyor ama sancak 10 da tutayım falan olmaz

Reference 4 - 1,65% Coverage

Kötü davranma şeklinde soruyorsan yani yine kötü davrananlar da yani şey var yani zabitler veya

kaptanlar hala kendilerinin bu hiyerarşinin verdiği şeyle üstte görüp gemicilere… ikinci sınıf demeyim de yani alt sınıf gibi görüp de onlara yanlış davrananları gördük yani mutlaka oluyor. Benim dediğimi yapmak zorundasın gibi emir… emir tabiî ki… şeyler emir tarzında olması gerekiyor ama onur kırıcı şekilde de yorumlar oluyor. Bunlara var.

Reference 5 - 1,07% Coverage

Mesela çok çalışmışsınızdır gemide. Bir denetime girmişsinizdir. Başarılı geçmişsin der. Şirketten teşekkür mesajı gelmemesi bile adamların motivasyonunu bozmaya yetiyor yani en ufak bir taktir görmemeleri. Üstlerden en ufak bir taktir görmemeleri kişileri mutsuz edebiliyor gemilerde

Reference 6 - 3,84% Coverage

Ast üst olayında kaptanın çok önemi var mesela ben gemilerde stajyerler mesela… stajyere efendi kaptan demiyorlar mesela… benim gemimde diyorlar da çoğu gemide demiyorlar.. zor geliyor. Mesela aşçının efendi kaptan demesi zor geliyor. Ne yapıyorum. Onlarla konuşarak bu adam 1 yıl sonra zabit olacak gelecek diyorum sen şu anda bu adama böyle davranırsan seneye bu adam da sana ne yapar. Bu şekilde ayarlayabilişin. Yada gerçekten kötü davranan bir zabit mesela 2. Kaptan adamlara köpek muamelesi yapıyor olabilir yani gerçekten kötü davranıyor olabilir. ama bunu da gemicilerin yanında konuşmaman gerekir. 2. Kaptanı kenara çekip amirsin ama yanlış davranıyorsun şeklinde mutlaka konuşmak gerekir. Adam tamam üst diye bırakıp kötü davranmasına izin vermemen gerekiyor tam tersi adamın zayıflığından dolayı mesela 2. Kaptanın yada işte zabitin zayıflığından dolayı gemicinin bilmişlik taslayıp onları ezmeye çalışmasını bunu da önlemen gerekiyor. İşte böyle dengelemen gerekiyor. 24 saat iş yerindesin. Sosyal tarafı çok önemli.

Reference 7 - 7,00% Coverage

İnsanlar arası çatışmaları önlemen çok kolay değil aslında. Gerçekten yani… şunu engelleyemezsin mesela 2. Kaptan 3. Kaptanı sevmiyor. Yada 3. Kaptan 2. Kaptanla iyi değilse o anda şey yapamazsın yani gidip de sen bunla konuşacaksın barışacaksın birbirinizi seveceksiniz şeklinde değil. Bunu yapmaya uğraşmam yani. Ama tek şey işlerinin engellememesi gerekiyor. Öyle bir oluyor ki şimdi 3. Kaptan 4. Kaptanla küs konuşmuyorlar küs gemide adam vardiya teslim ederken yine konuşmak istemiyor işte o raddeye gelince senin müdahale etmen gerekiyor. Yani olayın buraya gelmemesi gerekiyor. İşlerini yaptıkları sürece isterlerse hiç konuşmasın ama iş profesyonelliği gereği vardiya değişiminde mesela şu şuradan geliyor bu şuraya gidiyor falan söylemen gerekiyor. İş bu raddeye geliyorsa müdahale etmen gerekiyor ama.. tabii ki mutlaka ki tabii ki o da kötü bir şey yani 2 küs adamın denizde çalışması da kötü bir şey barıştırmak için elinden geleni yaparsın ama dediğim gibi küçük çocuklar değil 25 30 yaş üzeri insanlarla özellikle gemicilerle uğraşmak zor oluyor ama önemli olan dediğim gibi iş düzenini bozmaması gerekiyor. İş akışını bozmaması gerekiyor. Gemi emniyetini riske atmaması gerekiyor.onun haricinde çok ta müdahale etmeye gerek olan bir ortam değil. Aynı işi aynı anda yapıyorlarsa bir iletişim içinde olmaları gerekiyor. O zaman birini göndermek zorunda kalıyorsun. Yani eğer hala devam ediyorlarsa. Ama dediğim gibi işi bozmuyorlarsa yani anlaşamıyorlar ama 10 numara iş yapıyorlar… gerçi nadir bulursun zaten küslerse illaki yansıtacakları için bu olayı… bizim Türk gemilerinde Türklerde var ama yabancı gemilerde normal vardiyasına gidiyor işini de yapıyor. Ya tabi bunu engelliyorsa bunu çözmenin yollarından bir tanesi adamı göndermek şeklinde olabilir. Bir iki uyarı konulma yaptıktan sonra hala o şekilde devam ediyorsa birini mutlaka feda etmen gerekiyor.

Reference 8 - 0,46% Coverage

Kendi kararlarını kendin veriyorsun. Ne kadar şirketle irtibat halinde olsan da kendi kararlarını kendin verebiliyorsun.

<Internals\Görüşme 10> - § 3 references coded [6,49% Coverage]

Reference 1 - 3,02% Coverage

alt-üst ilişkisi oluyor. belirli bir disiplinde bulunması açısından illaki gerekli, bunun sınırını açan

davranış biçimleriyle karşılaşıyoruz neticesi iyi olmayan zabit fazla laubaliyse bunun zararlarını muhakkak görüyoruz. Yaptırması gereken bir işi yaptıramama gibi. Bir sınırın belli bir oranda tatlı sert disiplinin daimi oranda uygulanması uygundur. Dünyanın neresinde olursa olsun aksi davranış suiistimal edilir. Etkisini görürsün. Senden bir terkip veya o konuda adamı rahatsız edecek bir uyarı görmeyeceğinden eminse adamın kendi sorumluluğunu ihmal etme şansı %95'tir. %5 iyi niyetli insan bulabilirsin ama %95 bulamazsın. Davranış olarak yani zihinsel açıdan bunu söyleyebilirim. Sosyallik açısından da disiplin gerekli değildir yani mesela dışarı çıkılmışsa ve bu bazen ekip olarak çıkmak durumdasın belki aynı yerde eğlenmek durumundasın veya aynı yerden alışveriş yani aynı vasıtayı kullanıp aynı yerde oturabilirsin. Bunu taşımadığınız zaman oradaki ilişki ayrıdır gemideki ilişki ayrıdır. Bunu her iki taraf da rahatlıkla anlayabiliyor. İyidir yani iyi kurulmuştur. O zaman öyle bir rahatsızlık yaratmayacaktır. Bunu gözlemliyoruz

Reference 2 - 1,09% Coverage

motivasyon şimdi bunu çok kişinin yapmadığını görüyorum, şu ara eğitimlere işte yani gemi içinde verilen eğitimlere en azından birincisine ve arada değişik mevzulardakinin illaki ilk olanını ben veririm. Adam kaptanı görür karşısında yani, ondan sonrakilere yine de katılırım ara şeylere ama filim izlerken işte başkası bir şey indirir falan onlara şey yapmam onları zabitlere bırakırım. Motivasyon, bu konunun…

Reference 3 - 2,38% Coverage

personelin ufak münakaşaları her zaman bana gelmez aralarında çözüverirler ama ileri derecede bir şey olmuşsa yani benim müdahaleme kadar gelmişse durum, ilk önce doğruyu yanlışı, yani kim ne yapmış onun bir düzgün soruşturmasını yaparsın. Haksız olana da sen haksızsın bunu yapma bir daha dersin. Veya ısrarlıysa zaten kötüleri de yani birbirlerine bıçakla saldıracak düzeye gelmiş olanları o zaman gemiden her ikisini de ayırırsın. Ve şey, genel prensibim bu olur yani ikisi birden gider. Birisi, yani çok özel durumlarda zaten ikisi başından beri böyle süre gelen tatsızlıklara neden oluyorsa, başka yerde de illaki kendisine ters gidecek birini bulacaktır ve bu tip hadiseleri üretmeye devam edecektir. İkisini birden gönderirim, hiçbir kişiyi göndermem şeyden böyle bir şey olursa. Çok olan şeyler değil bunlar ama böyle yaptım gemini huzurunu sarsacak insanları ikisini birden kol kola gönderirsin.

<Internals\Görüşme 11> - § 5 references coded [3,05% Coverage]

Reference 1 - 0,89% Coverage

Tabi önce taramaya başlamış, yüklenince kopmaya başlamış tabi. Bana şimdi telefon açtığında tarıyordu. Ağabey demir tarıyordu dediğinde… O sırada tarıyordu. Çocuklar hemen fark etmiş…

Reference 2 - 0,17% Coverage

Kaptan tek, şirket de öyle görüyor.

Reference 3 - 0,92% Coverage

Hiyerarşi kesinlikle olacak kaptan falan tamam da mesela ikinci mühendis de olacak baş mühendis yani makinede güvertede ikinci kaptan yani ikinci kaptanla görüş alış-verişi yapması lazım

Reference 4 - 0,25% Coverage

Acil durumlarda yok öyle bir şey karar birliği falan

Reference 5 - 0,82% Coverage

İkinci kaptanın işi. Tamamen yük ikinci kaptan. Makine için başmühendis ikinci mühendis falan bir

şeyler yapıyordur ama olay kaptanda bitiyor ikinci kaptanda bitiyor.

<Internals\Görüşme 12> - § 3 references coded [4,83% Coverage]

Reference 1 - 0,18% Coverage

İlk taramaları e asıl taramayı bizim çocuklar biraz geç fark ediyorlar.

Reference 2 - 0,15% Coverage

kaptan dediğin adam sakin olmasını bilecek, asabileşmeyecek.

Reference 3 - 4,50% Coverage

Üçüncü bir olay olarak da personeliyle iletişim çok önemli. Yani her yiğidin yoğurt yiyişi farklı, kimisi asarım keser imli işte bu işte ben ne diyorsam o olacak der ve bir yerde artık başarısızlığa uğramaya mahkûmdur. Çünkü birisi ona bir çelme takar. İnsanların bazıları da arkadaş gibi yaklaşmaya kalkar, bu da bir hatadır mesafeyi koruyamaz, o da en güvendiği tarafından bertaraf edilir. Sen personelinle ne kadar iyi niyet çerçevesinde olursan ol yeri geldiğinde otoriteni koyamıyorsan bu işi yapma arkadaşım. Otoriteden kasıtım adamın ekmeği ile oynamak değil veyahut adamı cezalandırmak değil. Bu iş yapılacak ama sen yapacaksın ama Ahmet yapacak Mehmet yapacak. Bu yapılacak olan işin üzerinde senin bunu nasıl daha iyi yapılacağı konusunda senin önerilerini dinlerim. Fakat bu iş yapılacağına şunu yapalım dersen seni dinlemem. Yapılacak olan işin daha iyi nasıl yapılacağı konusunda her türlü öneriye açığım. Ama farklı bir iş yaparak bu işi yapmamayı seçersen yollarımızı ayırmanın zamanı gelmiş. Kaptanın otoritesini ne destekler? Birincisi şirket destekler. Şirket nasıl destekler? Sen personelin maaşını zamanında ödüyorsan ,yani adam hakkını alın teri kurumadan alıyorsa ,maaşlarda bir sıkıntı yoksa bu senin için bir artıdır. Kumanya dünyanın neresinde olursa olsun istediği şekilde kumanyan geliyorsa ya da en azından yenilebilir özellikte kumanya geliyorsa bu senin için bir artıdır. Çalıştığın personeli tecrübeli insanlardan seçiyorsa bu senin için bir artıdır. Senin şirketin eğitime önem veriyorsa bu senin için bir artıdır fakat bunları tam aksini yapıyorsa otorite diye bir şey kalmaz. Otorite diye bir şey kalmadıktan sonra o gemide kaptanlık yapılmaz. Sen o zaman otoriteyi filmlerde gördüğümüz korsan kaptanlar gibi elinde kırbaçla gemi yönetilmez. Gemi her durumda sakinliği koruyarak yönetilir.

<Internals\Görüşme 2> - § 11 references coded [14,71% Coverage]

Reference 1 - 1,75% Coverage

Karadeniz'de sanırım 9-10 hava yerken ben 2.kaptanken baya sert hava yiyoruz yatıyoruz kalkıyoruz 15-20 dereceler böyle normal falan geliyordu. Bütün harita masasında her şey uçmuş köprüüstü karmakarışık saksılar uçmuş falan. Sabah saat 6-6.30 sıraları falan vardiyadayım. Süvari Bey çıktı köprüüstüne. Elinde bir bardak çay. O saatte nereden buldu bilmiyorum. Ve direk köprüüstüne girişi söyledi. Allah selamet versin, bir yudum al böyle diye. Ondan sonra Chief dedi. En unutmadığım an odur. Hani şey düşünüyor insan havada çayı nerden buldu ve içerek nasıl yukarı çıkabildi sağ salim. Ve 65 yaşlarında falandı.

Reference 2 - 0,69% Coverage

Bosa tutuyor sadece filikayı. Baş taraftaki kanca tamamen bırakmış. Böyle olduğunu görünce aniden bir kriz. Çünkü filika 5 ton ağırlığında. Bende şey söyledim. Benden izin almadan herhangi bir şey yapmayın, mutlaka süreçten ben haberdar olayım

Reference 3 - 0,83% Coverage

Gemi kaptanı... Hava biraz da sallantılıydı. Tüp o yüzden zaten düştü benim boynuma. Helikopter

geldikten sonra beni vermeyi reddetmiş. Hani hava kötü helikopterle göndereceğiz boynundan bir sakatlığı var diye. Sonra Odesa'ya giderken Romanya'ya konteynır limanına girmeye karar veriyor.

Reference 4 - 1,02% Coverage

Mesela maç var gemi kaptanı maçı izlemek istemiyor. Tartışma programı var ben bunu izleyeceğim diyor. Pekiyi tamam da iki salona da aynı program gidiyor ve açıp tartışma programını izliyor. Televizyon yok uydu yok başka bir imkân yok. Bütün gemi, gemi kaptanına karşı taraf oluyor. Bir kişinin isteği yirmi kişinin isteğinden daha güçlü. Gemiyi etkiler.

Reference 5 - 2,55% Coverage

Karar birliğine kaptanlık yaptığım süre içerisinde belli kilit noktalarda bireysel kararlar almışlığım var. Ancak geminin geneliyle ilgili ya da işte personelin belli noktalarda "safety meeting" leri kullanıyorum. Güvenlik toplantılarında konuyu açıyorum konuyla ilgili düşünceleri alıp genel bir kanı var mı ortada böyle bir ne diyeyim atmosfer yoklaması bir hava kontrolü. Daha sonra eğer bu benim de düşündüğüme uygun bir şeyse bu yönde karar almak daha kolay oluyor ama zıt görüşler olabiliyor bazen. Genel kanı benim görüşüme çok zıt olabiliyor tabi o zaman da bu sefer bireysel eleştiri geliyor hani niye ben böyle düşündüm onlar ne yönden düşünüyor. Tabi bazı noktalarda çok zıt da olsa kendi kararlarımı uyguluyorum. Yani hani son karar merci olarak gemi kaptanını gördüm ben de kaptanlık yaptığım sürelerde de ben de çok zıt görüşlere rağmen kendi kararlarımı uyguladım.

Reference 6 - 2,43% Coverage

Kalkmayalım isyan yapalım ve işte şirket maaşımızı ödesin. Gerçek olan bir şey de var şirket o yükü taşıyamazsa navlunu da alamayacak maaşları da zaten ödeyemeyecek. Ben de bunu söyledim bakın işte şirket navlun kazanamazsa bu maaşı zaten ödeyemeyecek o yüzden bu gemiyi kaldırmamız gerekiyor. Yükleyelim tahliye edelim ondan sonra ben konuşacağım. Bana karşı çıktılar tabi ben kararımı uyguladım gemiyi kaldırdım gemi navlunu kazandı ondan sonra da navlunun yattığı gün maaşlar ödendi. Tabi bu derinleşebilirdi de bu olay çünkü gemi kalkmasa hakikaten yükü kaçıracak yükü kaçırınca olay daha da büyüyecek şirket gemiyi suçlayacak gemi şirketi suçlayacak şeklinde. Orada riskti aslında yapılan şey ama gerçekçi olan da gemi para kazanacak ki maaş ödemesi yapsın. Öyle bir karar aldım on dokuz kişinin tersine ama herkes mutlu oldu sonunda.

Reference 7 - 0,23% Coverage

Genelde hiyerarşik düzen yüzünden minimum saygı var. O konuda bir sıkıntı yok.

Reference 8 - 0,15% Coverage

Hiyerarşi standart. Bütün düzeni sağlayan hiyerarşi.

Reference 9 - 0,69% Coverage

özellikle nedense okuldan gelenler kendi okullarına biraz kötü davranıyorlar meslekten gelen de yani daha önce o mesleği yaptıysa alt personeline çok ezici davranıyor. Yani meslekten yükselmiş insanların alt personele davranışı çok daha…

Reference 10 - 1,38% Coverage

Personele de daha sert davranıyor. Bunun nedenini araştırmak lazım tabi tam bilemiyorum. Benim düşündüğüm hani ben oradan geldim beni kendileri gibi görmesinler in o hiyerarşik baskısı mıdır yoksa başka bir nedeni var mıdır bilmiyorum. Bir de aynı okuldansanız o size biraz daha güç veriyor yani hiyerarşik düzenin ast üstünün ötesinde bir de okuldan gelen bir güç var. Okulda da en büyük sıkıntı bence o yani ast üst ilişkilerinde ki o ezici baskının nedenlerinden bir tanesi.

Reference 11 - 2,99% Coverage

önce herkesi çokça çalıştırıp az laf etmesini sağlıyoruz. Tankerde zaten şey bu. İşte dediğim gibi

aslında biraz önce de bahsettim iki kişi arasındaki tezat bir noktada… çıkarları çatışırsa o noktaya gelebiliyorlar. Bunu önlemenin bence en iyi yolu önce onları bu noktadan uzak tutmak. Çıkarların çatışmasını önlemek. Nasıl çıkar çatışır. Mesela limana gittiğiniz zaman birisi çıkacaktır dışarı diğerleri çıkmıştır ona denmiştir sen bir liman sonra çık. Tabi bunların nüne geçmek için bir sisteme ihtiyacınız var mesela bir limanda şu kadar saatte bunu üçe bölüp kaç gemiciniz ver üç üçünüz de bu kadar çıkacaksınız. Denirse ve insan bunu kullanmazsa bir sonra ki sefer şunu diyorsun bak ben sana izin verdim sen çıkmadın. Ast üst arasındaki ilişkilerde bazen üstlerin astlara baskı yapması çatışmalara neden olabiliyor. Tabi bu gerçekten üst seviyedeyse kaptanın buna müdahale etmesi gerekiyor. Tabi astın yanında değil de en azından bir kenara çekip bak bu adamı sen patlatacaksın çok üstüne gidiyorsun biraz ipleri gevşet gibi.

<Internals\Görüşme 3> - § 16 references coded [16,41% Coverage]

Reference 1 - 0,32% Coverage

personelin canı, geminin bünyesi, yük diyerek ben her zaman sıralarım ben her zaman bunu. Kendi açımdan öncelik sıram budur. Böyle de olması lazım

Reference 2 - 2,09% Coverage

kişinin kişiliğinin gelişmiş olması lazım çünkü yoğun bir stres altında kalıyor… büyük bir gemiyi özellikle yönetici kıvamına geldikten sonra kaptan yada 2. Kaptandan sonra bence gemide büyük bir tiyatro… en azından benim için öyle olmak zorundaydı ben çünkü normalde çok neşeli böyle rengârenk elbiseler giyen bir adamım ama işte o güç mesafesinin oluşturulması korunması insanların sözünü dinlemesi dikkat etmesi için baya ben tiyatromu oynuyordum. Bu da tabi kişilik gerektiriyor yoksa çok yorucu olur. Yani olmadığın biri gibi davranıyorsun sonuçta. Bu da çok daha sert bir kişilik gerektiriyor. Cesaret gerekiyor. Çünkü karşılaştığın zaten riskli durumlar olduğu gibi insanlarla karşılaşıyorsun ve genelde cahil insanlarla karşılaşıyorsun cahil insanları yönetirken ne yapıp ne yapamayacaklarını sana nasıl tepki vereceklerini bilmen ve verdikleri her tepkiden çekinmemen gerekiyor yani hem cesaret hem biraz insan bilmek gerekiyor diyelim.

Reference 3 - 2,18% Coverage

İnsan ilişkilerinin çok iyi olması lazım gerçi bahsettiğimiz şeylerin toplamı da o da ama hani aynı zamanda insan ilişkileri belki liderlik vasıfları tabi yöneticilik kademelerinde illaki gerekiyor. Yöneticiliğin biraz daha ötesine özellikle kaptanın geçmesi gerektiğine de inanıyorum çünkü… o tiyatroyu yapmamın sebebi mesela. Yoksa mesela 2. Mühendis sevdiğim bir ağabeyim vardı; ya işini yaparsa yapar yapmazsa dilekçesini veririm iner. Kimseye de niye işini niye yapmıyorsun demem. Burası profesyonel bir yer. Doğru ama bu yöneticilik oluyor bizde adam… yarın öbür gün ben hep şey düşündüm. Bu gemi batacağı zaman ne olacak. Bana hala kaptan diye bakacaklar mı bakmayacaklar mı. O zaman için hazırlanmak için de daha lider vasıfları geliştirmek gerekiyor. Daha farklı hareket etmek gerekiyor. Şeye de inanıyorum… liderliğin doğuştan değil de sonradan da yapılabileceğine öğrenilebileceğine inanıyorum. Lider vasıflarının özellikle kaptanlar için çok önemli olduğunu düşünüyorum.

Reference 4 - 0,55% Coverage

mesela kaptan olduktan sonra yaptığımız kış üstü partilerde hani çokta içtiğim oldu ama racon devam ediyor öyle diyeyim. Racona devam etmek zorundayım. Dediğin gibi 5 de iş bitmediği gibi akşam 11 de içerken de iş bitmiyor. Aslında hala karşında.

Reference 5 - 0,63% Coverage

Dedim saatleri 2 saat öne alın gece 12 sabah 10 da olacak yani hatta aslında tarih çizgisinin öbür tarafına geçtik biz. Yani dünyada ilk biz kutladık yılbaşını. Kutladık çok eğlendik. Dedim güzel herkesin neşesi yerinde dedim 2 saat geri içmeye devam. 2 saat sonra bir daha kutladık.

Reference 6 - 0,90% Coverage

baktım bir tane gemici geldi elinde tespih almış çeviriyor. Bir dakika dedim. Benim masamda tespihi ben çeviririm. Adam uzattı buyurun süvari bey 2 eliyle böyle Japonlar gibi uzatıyor. Ver bakayım dedim ben çevirdim biraz ama neden yani normalde hiç umurumda olmaz hani kaptanız o masa bizim… o tiyatro için devam ettik. Evet bitmiyor yani gece gündüz sabah akşam mayolu donlu her türlü kaptanlık yapıyorsun.

Reference 7 - 1,09% Coverage

Bir adamı çektiriyorduk. Şirket maaşını önceden kesmiş. Gece 10 buçuk gibi falandı telefon çaldı süvari bey işte gemici bilmen ne sizin onun çektirdiğinizi öğrendi elinde bir tane neşter var sizi 2. Kaptanı öldüreceğim diye dolanıyor. Ana avrat size küfür ediyor… yahu dedim tamam dedim küfür ediyorsa iyi… sarhoş mu sarhoş. İyi dedim sabaha görüşürüz ben dedim yatıyorum. 2. Kaptana da söyle dedim reisi yanına alsın vardiyada 4-8 de sabah konuşuruz. Pekiyi süvari bey falan dedi o da şaşırdı…

Reference 8 - 0,47% Coverage

Neyse aşağıya indim. Gördüm adamı da. O da kahvaltıya kalkmış. Ne oldu dedim akşam. Siz beni çektiriyor musunuz süvari bey dedi. Evet dedim. Niye çektiriyorsunuz süvari bey falan dedi. Yaramazsın dedim bitti gitti.

Reference 9 - 1,17% Coverage

topladım çocukları bakın dedim çocuklar ben dedim yaptım kaptanlık ama ben dedim konteynır gemisinde hiç yapmadım hani bunlar bana kutu gibi şu anda. Ne yapılacağını da hiç bilmiyorum A….(şirket adı) da daha önce hiç çalışmadım bana yardım edeceksiniz. Ben dedim bildiğimi yapacağım yine hani kaptan olarak ama siz diyeceksiniz ki süvari bey yanlış yapıyorsunuz. En fazla küfür edeceğim size siz yine diyeceksiniz süvari bey yanlış yapıyorsunuz yine küfür edeceğim susacaksınız dedim o zaman da yapacak bir şey yok demek ki bir bildiğim var

Reference 10 - 0,59% Coverage

Çocuklara söylüyordum görürseniz bir şey böyle bir şey hiç yapmadık daha önce falan derseniz… ben yapıyorum otomatiğe alıp yapıyorum. Tabi süvari bey dediler. İşte Çanakkale geçişlerinde falan gel bakayım burası dar yanımda dur gördüğün bir şey olursa söyle diyordum.

Reference 11 - 1,29% Coverage

çocuklardan biri indi sağ olsunlar hani çanta taşıma muhabbeti falan vardır ya… çantayı getirirken çocuk dedi süvari bey sizle çalışmak bir ayrıcalıktı şeref duydum falan dedi hatta 2. Mühendis şerefsiz benle çalışmaktan şeref duymadın mı dedi (gülme)… öyle takılıyordu ama hani işe yaradığını anladı çocuğun hoşuna gitmiş… bu arada yine aslında tiyatro devam ediyor. Yani çıkıyorum o 3. Kaptandı yap bakalım benim şeyimi… latte yapıyordu çok güzel. Yap bakalım lattemi. Gidiyor bir şeyler hazırlıyor buyurun süvari bey. İşte kalkın orası benim yerim ben orada pipomu içeceğim falan.

Reference 12 - 2,23% Coverage

gemi içi ilişki derken zabitan gemici ilişkisi yada zabitan makineci yağcılarla düşünürsek aralarında bir saygı kalmış olması gerektiğine inanıyorum. Özellikle daha genç zabitlerin mürettebatla çok sıkı fıkı olması genelde iyi sonuç vermiyor çünkü zabitler durduramıyor sonradan gelişen olayları hani büyük 2 kaptan 2. Mühendis dediği zaman… veya personel salonuna gidip bir şeyler yapabilir oyun oynar muhabbet eder çünkü otoritesinden mesleki otoritesinden kaynaklanan bir uzaklık var ama dördüncüler üçüncüler bunu koruyamayabilir. Hani öyle bir soğukluk da var ilişkilerin içinde. Olması lazım diye de düşünüyorum. Aynı şekilde kaptanın altıyla böyle bir soğukluğu var. Kimseye açılamaz… açılamazsınız demeyim de… kimseye anahtar teslim her şeyini anlatmazsın yani yada seni özellikle böyle madem şey gözükmek istiyorsun… kendinin zayıf yönlerini sakladığın bir durum da var. O tiyatro da devam ediyor. Zayıflıklarını belli etmezsin. Üzüldüğün şeyleri çok paylaşacak bir

adam bulamazsın öyle bir şey var.

Reference 13 - 1,62% Coverage

o raddeye geldilerse masanın başına oturtup gerçekten birbirlerine en azından minimum anlayabildikleri hale kadar kalkmalarına izin vermedim. İkinciler arasında bir kere benzer bir şey oldu. O durumda 2. Kaptan dedi tamam suç bende özür diliyorum dedi kalktı. Nereye gidiyorsun yok öyle bir şey dedim. Suç sende bile olsa bakalım neymiş suçun bir otur bir anlayalım bir anlaşın beraber. Oturup konuşarak halletmelerini sağladım yani gerekiyorsa güç kullanarak orada tutarak. Oturun burada diyerek konuşarak anlaşmalarını sağladım. Bir kere oldu onda da öyle yaptım. Gerçi diğerlerinde de öyle yaptım. O gemiciler arasında da… beraber çağırıp nedir sizin derdiniz kardeşim… o şekilde psikolojik olarak konuşarak halletmeye çalıştım.

Reference 14 - 0,19% Coverage

hep şöyle dedim ikincilerime, ben gemimde çalışan bir şey varsa çalışmasını istiyorum.

Reference 15 - 0,82% Coverage

genelde plansız bir olay olduğunda da zamanım varsa ekibi toplayıp karar vermeyi tek başıma karar vermekten üstün tutuyorum tabi ki de tek başıma karar vermem gerektiği zaman da kriz anında da tek başına karar veriyorsun zaten. İşte başımıza gelen o boğazdaki olayda artık hiçbir şey kalmıyor. Tek başına tek tek söylüyorsun ne yapılacağını o şekilde karar veriyorsun.

Reference 16 - 0,26% Coverage

Kamarotumuzun olması yemeğimizin olması. Bunlar bile… hiyerarşinin olması çok değişik tatlar katıyor bence diyelim.

<Internals\Görüşme 4> - § 10 references coded [16,33% Coverage]

Reference 1 - 0,81% Coverage

bizim askerlikten kaynaklanan bir disiplin anlayışımız var onun sivil bahriyede çakışmadığını ilk bir yılda öğrenmiş oldum. Yani askerlikteki gibi disiplin anlayışının olmadığının disiplin anlayışının daha farklı olduğunu işte gemi personelini sevk idare etmenin daha farklı kriterleri olması gerektiğini anladım.

Reference 2 - 0,78% Coverage

Ben ilk başta yani her gemiye yeni geldiğimde tüm personeli toplayıp onlara kendi isteklerimin neler olduğunu, özellikle buranın bir çalışma, iş yeri olduğunu vurguluyorum. Bizim farklılığımız sadece işyerinde yaşıyor olmamız yani bütün zamanımızı işyerinde geçiriyoruz biz. Bunu anlamalarını sağladım.

Reference 3 - 0,40% Coverage

Ağır deniz şartları oluyor. Personelin mukavemeti az olduğu zamanlar oluyor. O zamanlarda da kendim bu işin başında durarak böyle geçiştirmeye çalışıyoruz.

Reference 4 - 2,35% Coverage

Personel arasındaki geçimsizlikler oluyor. Bunlar gemiye de yansıyordu. Bunları çözmekte ki… bir iki defa söylüyordum ama ondan sonra en radikali ikinizden de kurtulmak yani. Yani radikal çözüm bu dur dedim. Yani bu işten para kazanacaksanız ekmek yiyeceğim bu işi yapmak niyetindeyim derseniz bunu bir daha istemiyorum şeklinde. Aksi halde ilk limanda ikinizi de gönderirim diyordum. Ben sizinle bu şekilde çalışmam. Mümkün değil çalışmamız istemem. Ha size bağırıp çağırmamı size hakaret etmemi falan da istiyorsanız devam edersiniz ben de size hakaret ederim diyordum ama

hakaret etmek benim… ne bileyim… centilmen bir insan olarak tabir edeyim bana gelmez. Çünkü tepki tepkiyi doğurur. Yani tırmandırıp o şekle kadar itmez. Ben sizinle bu şekilde çalışmam. Böyle çalışmanıza da müsaade etmem indiririm gönderirim gidersiniz şeklinde yaklaşımım oluyor. Onun için öyle çok uç şeylerle karşılaşmadı ben.

Reference 5 - 2,44% Coverage

Çarkçı başının biraz gevşekliği söz konusuydu. Daha bir - bir buçuk ay daha kontratına vardı ama kendisini gemiden aldırdım. Çektirdim sonunda.

Neydi sıkıntı veya ne yapılabilirdi bu sıkıntının olmaması için?

Makinede devamlı egzoz hararetleri yükseliyordu. Egzoz hararetlerinin yükselmesinin de belirli nedenleri var. Ben çok teknik detaylarını fazla bilmiyorum ama kabaca biliyoruz işte bunlarla ilgili yapılması gereken "cooler" lerin temizlenmesi en başta yapılması gereken şey. Mesela limanlarda…bir Arap limanına gittiydik o Libya'da işte o şey olduğu zaman. "cooler"leri temizletebilirdi personele onu yapmadı. Başka bir sıkışık bir zamanda yapmaya tenezzül etti o zaman da makinede ikinci üçüncü çarkçıya söyledi kendisi hiç ne yapıyorsunuz nasıl oluyor demedi. İlgilenmiyordu yani kamaradan idare durumundaydı. Bana biraz şey geldi… uygun gelmedi diyeyim. Dolayısıyla kendisiyle çok çalışmak istemedim. Gemiden indirdim dolayısıyla.

Reference 6 - 2,87% Coverage

Demir attık galiba makineyi stop edeceğiz. makineyi aşağıdan stop edemiyorlar. İkinci çarkçı köprüüstüne telefon etti süvari bey biz emergency stop a basalım öyle şey yapalım dedi. Yahu dedim emergency stop çok uygun bir prosedür değil adı üstünde emergency stop bazı şeyleri sıkıntıya sokabiliriz dedim. Yok siz basın dedi ben buradan onu ayarlayacağım. Bastım gittim stop etti makine. Ama ondan sonra baktım yine kamarada çarkçı başı. Manevrada falan makine dairesinde değil. Bak dedim makineyi emergency stop etmek zorunda kaldım. Sen dedim buradasın söylediler mi hiç dedim sana. Olur mu öyle şey falan dedi bir anda panikledi aradı aşağıyı bana niye söylemiyorsunuz falan dedi. Sen aşağıda bulunmuyorsun o da o inisiyatifi kullandı. Ben de ona şey yapmadım… ona telefon edip söyleyebilirdim ama kasten emergency stop a bastık ve stop etti. Bu uygun bir prosedür değil. Bazı zararlar verebilir. Ama bu verebileceği bazı zararları göze aldığımız durumlarda yapabileceğimiz bir şey onun için…çok detaylarını da şirkete söylemedi ama bu arkadaşla dedim olmuyor. Bunu dedim alın dedim. Onlar da bana uydular.

Reference 7 - 1,52% Coverage

Kaptan gemide bunları da düşünmek durumunda. Onun için ben zaman zaman bazılarına şey gelmese bile aşağıya inerim personel kamaralarına, tuvaletine, banyosuna bakarım. Eğer bir şey görüyorsam da ikinci kaptanla bunları konuşuyorum. Yahu kardeşim hiç dolaşmıyor musun buralarda baksana herifler leş gibi. On dan sonra çağırıyordu geçen bir tanesini. Genç bir gemici çocuk daha yeni. Leş gibi kamarası kokudan girilmiyor. Gel buraya, buraya temizleyeceksin, şu şekilde olacak ondan sonra bana temizledim diye geleceksin bakacağım ondan sonra senin yatmana müsaade edeceğim dedim burada.

Reference 8 - 1,56% Coverage

bunu sağlayacak olan sadece sensin. Ha kimileri böyle şey yapıyor… kimi çarkçılar makine personeline ben bakarım falan…ben karışırım. Ben karışırım. Ama bu şekilde. Niye bu contayı bu kadar sıktın diye karışmam tabiî ki. Ama pis bir makineciye karışırım yani. Veya devamlı ona buna sataşan bir makineciye karışırım. Bu yüzden de benim birkaç kere kimseye sormadan yağcıları gönderdiğim olmuştur. Neden. Bir bakıyorsun adamın umurunda değil. Pilot gelmiş gemi kalkacak adam yok. Acenteyle birlikte, arabasına bindik geziyoruz o bar senin bu bar benim adam aradım ben. Neredesin. E unutmuşum. Ne yaparsın?

Reference 9 - 1,03% Coverage

Şimdi adama ne oldu? Başına bir şey mi geldi? Bir araba mı çarptı? Bir yerde gidip kokain mi içti?

Fazla dozdan mı gitti? E onlar da tabi seni ilgilendiriyor. Hukuki olarak gemide başka kimseye bir şey sormuyorlar. Bir de o var. Geldikleri zaman hemen kaptan ne oldu diyorlar yazıyorlar mahkemeye sen çıkıyorsun. Çarkçıbaşı bile çıkmıyor yani adamın aldığı yanlış yakıt ölçülerinden ben sorumluyum.

Reference 10 - 2,57% Coverage

Karar birliği olmuyor. Şu an ki uygulamayla yani bu "BRM" de vaat edilen karar birliği yok. Sadece beslemeler var. Beslemelerden sonra verilecek karar kaptan tarafından veriliyor. Ben veriyorum yani kararı. Ha tavsiyeler gelmiyor mu geliyor. Tavsiyelere açığım ama. Devamlı açığım ve tavsiye… biri bir şey söylediği zaman da anladım… genellikle ağzımdan evet çıkar ve söylediğini duydum şeklinde cevap veririm. Tavsiyeye açığım. Demin de söyledim ben bildiğimi hiç kimseden esirgemem ve söyleneni de dikkate alırım. Çok boş olsa da. Tamam pekiyi dersin, yaparım yapmam çoğunu. Çok bilgisiz sığ seviyede gemiciler bile olsa yukarıda gözcülük yaptırdığımız zaman öyle çok abuk sabuk şeyler söyledikleri de oluyor. Evet diyorsun ondan beş on dakika sonra söylerim. Hemen akabinde onun yanlış bir şey olduğunu veya boş bir şey olduğunu hemen de söylemem mesela. Beş on dakika geçer üzerinden bak bu böyle olmaz bunu böyle söylememen lazım veya yaptığın işi böyle yapman lazım gibi öyle söylerim.

<Internals\Görüşme 5> - § 11 references coded [23,91% Coverage]

Reference 1 - 1,09% Coverage

En son sudanda bir yere gidiyorduk bir liman. Adamlar bizi o kadar ilginç bir şekilde takip etmişler ki en sonunda diyorlar ki… benim daha üç günlük yolum var, sizin limanda olmanız lazım neredesiniz diyorlar. Geminin içerisinden çıkmış olay artık yani kaptan olarak karar veremiyorsun uygulayamıyorsun adamlar ne derse onu yapmıyorsun. Olay bu noktaya gelmiş artık.

Reference 2 - 0,32% Coverage

İmza attırdım.

Kendi istekleriyle ilaç almadıklarına dair…

Evet. Ne yapayım silah zoruyla ilaç içiremem.

Reference 3 - 3,58% Coverage

Uzak doğuda bir limanda adam şey kapmış… hastalık kapmış. Makine personeliydi. Yumurtalığı şişiyor. Bunu ben doktora gönderdim çünkü bundan sonraki limanım... liman değil açıkta yükleme… en yakın yerleşim yerine de üç kilometrelik bir mesafede çok uzaktı. Ama bu adam… gönderdim, zabitle beraber. Bir yazı geldi bana doktordan. Muayene olmayı red etmiştir diyor. Bu ne dedim yahu. Doktora gönderiyorum adamı doktor tedavi olmayı red etmiştir yazıyor. Çağırdım efendi kaptanı nedir bu dedim işte bayan doktormuş utanmış muayene olmamış doktor da bunu bırakmış yazıyı yazmış. Hay senin … dedim. Saf saf duruyor karşımda. Ne halin varsa gör dedim. Kalktıktan sonra daha da kötüleşti. Acenteye mesaj çektim yahu dedim böyle bir durum var dedim. Acaba dedim imkân var mı. Acente organize etmeye çalıştı sağ olsun. Adam insin dedi dört kilometre ilerde bir doktor var dedi ben onu oraya götüreyim dedi. Gitti oraya en son orada doktor…bir tane bakmış iki tane iğne yapmış iki tane iğne de yanına vermiş bunu da demiş üç gün sonra vurursun. Neyse biz de gemide onu yaptık söndürdük. Düşünebiliyor musun. Cehalete bakın. Utanmış, utancından muayene olmayı red etmiş. Böyle sıkıntılar da oluyor.

Reference 4 - 3,63% Coverage

Okullu çarkçıbaşılarla nedense hep sorun yaşadım. Şimdi okullu çarkçıbaşılarımızla yaşadığımız sorun… Genellikle benden büyük hep "ağabeylerimizdi. Daha bir şeyle yaklaşıyorlar olaya. Kaptanlık makamını göz ardı ediyorlar verdiğiniz talimatları ciddi almıyorlar. Bu profesyonellikle bağdaşmayan bir olay ama nedense askeriyeden gelen insanlarsa ne dediğiysem hiç çekinmeden ne söylediysem ne talimat verdiysem yapıyorlardı. Şimdi çok büyük bir örnek vereceğim. Facia bir örnek. Bu örnekler

söylediğimiz şeylere çok güzel örnekler oluyor aslında ama aklıma geldikçe anlatıyorum. Missisipi nehrinde okullu bir baş çarkçıyla ben üç defa yakıt taşırdım. Adamın önüne bütün formları koymama rağmen… aman ya tamam falan diye laf yetiştirmekten bütün bunlar oldu. Soruyorum neden taştı diyorum e oradan fazla basmış… sen ölçü almadın mı… nereden bileyim fazla bastığını yahu bu cevap değil bana vereceğin cevap değil. Bunu oradan göndermek lazımdı. Ama bir yerde şeye kapılıyorsunuz hani okullu hani aynı camianın içindesiniz diye. Bir yerde Allah'tan başımız derde girmedi ciddi söylüyorum bakın iki defa fuel oil bir defa dizel oil ve biz adama geri bastırdık. Adam gerçekten fazla vermiş ama sen de nasıl bu kadar alıyorsun.

Reference 5 - 1,63% Coverage

Esas sorunlar başka şeylerde sosyal konularda çıkıyor. Gemideki yaşam şeylerinde çıkıyor. Yani nedense çarkçıbaşı burada ikinci bir… makine dairesinin kaptanıymış gibi bir pozisyona giriyor. Hâlbuki… ama ben son on senedir bakıyorum görüyorum bu değişmeye de başlamış ama. Tek kaptan olgusuna dönmüş iyice, oturmuş. Yabancı gemilerde falan çok nadir görüyorum. Bazı eski hani böyle geri kafalı Arap gemilerinde falan ufak tefek böyle şeyleri görüyorum. Ama bununla beraber kaptanın mutlak otoritesini bir çok gemide hissediyorsunuz görüyorsunuz.

Reference 6 - 2,60% Coverage

Özellikle büyük gemilerde ciddi bir kaptan otoritesini gördüm. Bir arkadaşımız vardı o bir olay anlattı onun anlattığı onun anlattığı olay demek ki dedim baya bir bizim zamanımızda mesela çarkçıbaşına herhangi bir siz bırakın şeyi tenkit etmeyi falan bırakın arkadaş çarkçıbaşının önüne savunmasını koyup buyurun savunmanızı yapın ve ilk limandan istifanızı verin gidin diyecek noktaya getirmiş yani helal olsun dedim. Yaşadığı şeyler az bir şey değilmiş. Biraz önce dedim üç kere yakıt taşırmıştım ya belki beni de orada yapmam gereken oydu. Ama düşünün bu on beş sene önce. On beş sene var arada. On beş sene az bir zaman değil. Bu demek ki belli bir yere gelmiş. Bravo dedim. Genç bir arkadaş olmasına rağmen taktir ettim. Olması gereken bu. Profesyonel hayatın gerekliliği bu. Kimse kimsenin başını ağrıtmamalı bence. Biz profesyonel iş yapmayı biraz şeyde bırakmışız.

Reference 7 - 1,28% Coverage

Benim disiplin amirim ikinci kaptan. Ona göre yetkiyi veririm. Ona da söylerim sen reisine yetkini ver. Reis aşağıyı biraz kontrol etsin. Makine lostromosu makineyi kontrol etsin aşçı da kamarotu kontrol etsin. Yani onları da biraz amir statüsüne büründür ki onları kontrol etsinler. Bu daha kolay bir hâkimiyet sağlıyor insanda. Ben bunun daha iyi olduğunu gördüm. Sorun olmadı mı? Oldu. Ama bana gelen sorunlar çok fazla olmadı.

Reference 8 - 5,87% Coverage

En büyük sıkıntıyı şeyde yaşamıştım. Bir şirkette mesai veriliyordu mesaileri kaldırdılar dediler ki bir maaşa dönüyoruz dediler sanki bunun sorumlusu kaptanmış gibi herkeste bir tepki oluştu. Kendimi anlatmaya çalıştım. Bakın dedim bu böyle değil. İşte siz hakkımızı korumayacak mısınız… bakın dedim ben sizin hakkınızı illaki korurum ama bir yerden sonra ben şirketin temsilcisiyim sonuçta. Adamlar bir karar almışlar. Adam anlattı bana mantıksal anlamda hak verdim adama. On iki tane gemileri vardı bütün personeli değiştiririm diyordu. Bütün masraflarını karşıladıktan sonra yine ben artıya geçiyorum diyordu mesaileri kaldırdıktan sonra. Adamlar göze almışlar bunu. E bunun hesabını yapıyorken. Bunu düşünürken. Dışarıda bir ton adam varken bekleyen. Bunu kimseye savunamam. Ben bunlara en başta da söylemiştim. Bunlar mesaileri verirken çok abarttılar. Kim abarttı ikinci kaptan abarttı çarkçıbaşı abarttı. İkisi de birbiriyle yarışa girdiler. Bakın dedim bunlar göze batmaya başladı abartmayın. Altmış yetmiş saatten yüz yüz on saatlere çıktılar. Yanlış yapıyorsunuz dedim. Şimdi ben bunu imzalamasam beni kötü göstereceksiniz dedim. Siz burada gemide kendinizi şirin gösteriyorsunuz dedim ama bunu ben imzalamazsam ben kötü olacağım. Kaldı ki şirket kabul etmediği zaman şirket kötü gözükecek. Bunun dedim bir limiti var. Söyleyin dedim bana sekiz saat Pazar çalışmasını düşün. Sekiz sekiz, dört tane Pazar var. Dört kere sekiz oyuz iki yapar geriye kalan yirmi altı günde ikişer saat çalışsanız. İki saat çalışma yapıyor musunuz dedim ben kimseyi görmüyorum dedim saat beşten sonra dışarıda. Kimseyi görüyor musun bir saat çalışıyor musunuz dedim. Bunun açıklamasın nasıl yaparsınız. Açıklayın bana diyorum dedim. Sonra hepsi gitti. O

gidenlerin hepsi bir ay sonra şirketin kapısında beni gemiye gönderin beni gemiye gönderin… öyle çünkü dışarıda bir ordu var. İnsanlar ekmek teknesinin peşinden koşuyor. Kendi ayağımıza kurşun sıkmakta bu çok güzel bir örnekti.

Reference 9 - 0,90% Coverage

bu iş kişisel becerilerin öne çıkması gereken bir iş. Yani bireysel bir iş bu. Özellikle şimdi ben kılavuzluk işi de yapıyorum. Kılavuzluk tamamıyla bireysel. Yani niye bireysel diye soracaksınız. Çünkü köprüüstüne çıkıyorsunuz kumandayı alıyorsunuz. Siz kumanda ediyorsunuz gemiye. Kaptanken de öyle.

Reference 10 - 1,01% Coverage

Denizin üzerinde gidiyorsunuz. Doğayla baş başasınız. Deniz af etmez deniz çok doğru. Kesinlikle verdiğiniz kararlarda başkasının hayatı söz konusu. Ne kadar denizci olup olmadığınıza da bağlı. Düşünsenize fırtınanın içine giriyorsunuz altınızda bu kadar adam var. Hani aşağıdakiler sizin fikrinizi değiştirebilir mi? Değiştirebilir mi?

Reference 11 - 2,01% Coverage

Yani onlar size uymak zorunda. Rota değiştirmek hava raporunu bilmem ne yapmak o size kalmış bir şey. Düşünsene sen ikinci kaptansın kaptanın altına imza atacağı bir şeyi değiştirebilir misin. Karar makamı kaptan. Bu çok hoşuma giden bir duygu oluşturmuştu içimde. Güveneceğin bir kaptanın olması iyidir. Yani deli bir adamın eline düşmek de… bizim zamanımızda deliler vardı. Sarhoşlar, ikinci kaptanları silahla kovalayanlar, zabitleri şeyle kovalayanlar. Benim hiç öyle bir şeyim olmadı ama kaptanlık bana ayrı bir olgunluk da verdi. Kaptan makamı gemideki en büyük makam. Siz ne derseniz o oluyor. Başka bir iş düşünür müydüm başka bir iş düşünmezdim diye düşünüyorum.

<Internals\Görüşme 6> - § 9 references coded [21,35% Coverage]

Reference 1 - 4,13% Coverage

Bir adam düştü dediler personel. Gece. Orada bir akıntı var met cezir akıntısı dört knot a falan ulaşıyor yani. sağlam akıyor yani…

Sizden mi? Gemiden mi?

Gemiden değil canım. İşçilerden biri düştü dediler. Hemen dedim koşun atın şeyleri. Atın birkaç tane göremiyorsun. Öyle bir akıntı ki. Şamandıra attık biz bir tane. Varil falan ne bulursanız atın dedim. Gece öyle bir şey yaptık. Şimdi tabi kayboldu gitti adam öyle dört beş mil akıntıda ne olacak. Gemi zor duruyor. Haydi… adamlar işi bıraktı. Garip oldular ortam gerilmeye başladı herkes içeri girsin dedim ben aman çünkü öyle bir şey ki bu yer… kimi çağıracaksın yardıma. Ne bir "coast guard" ne bir şey böyle acayip bir yer. Tam yer yani en kötü yerlerden biriymiş. Neyse bunlar yine devam ettiler. Ben şimdi düşünüyorum şimdi bir sonuç gelecek gemiden bir adam düştü bilmem ne oldu gemiye birileri gelecektir mutlaka soruşturmaya. Polis mi gelir. Orada ne cevap vereceğim. Orada ne cevap vereceğim önemli çünkü kimse yardım etmiyor orada sana. Tamamen yalnızsın. Vereceğin her cevapta sen ayvayı yiyebilirsin orada. Bir de veba salgını çıkmıştı orda o senelerde hatırlıyor musun bilmiyorum. Doksan beşlerde veba salgını çıktıydı Hindistan'da. Kendimi düşünüyorum ne yapacağım diye.

Reference 2 - 2,44% Coverage

Bir sene küçük dönem benden. "çabuk kalk kalk" diyor. Ne oluyor dedim. Ağabey işte bir tane şey var…boş bir tekne var balıkçı teknesi Kaptan yardım etmeye karar verdi macera var gel falan. Kaldırdılar beni. İşte kaptan makineye haber verdi dizele geçildi falan. Döndük adamlar geldi Vietnamlı. Üç tane genç çocuk. İngilizce yok tabi. Hemen bizim o dördüncü atladı fırlamanın teki

zaten. Silah var mı diye bakıyor. Olabilir tabi soyarlar gemiyi bilemezsin. O zaman pek öyle olaylar yok. Malacca geçidi yeni başlamıştı o zamanlar. Neyse bunlara mazot falan verdiler. Arkaya da yedeklendi. Çekerek Çine doğru götürüyoruz bunları. Hiç kimse bir şey bilmiyor. Nasıl kaçırdılar bunu. Kaptan da seviyordu macerayı her halde bırakmadı onları.

Reference 3 - 2,64% Coverage

Ambarın yarısı dolu borularla ağzına kadar gerisi de rulo sac dipte. Öyle olmaz ki… Neymiş beş posta yapmak zorunda kalacaklarmış… tamam dedim nasıl "lashing" yapılmasını istediğimi tarif ettim adamlara. Yok dediler çok masraflı olur dediler. Ben de kabul etmedim imzalamam evrakları. Kaptana götürdüler kâğıtları. Kaptan imzaladı evrakları. Dedim ki ben ne yaptınız. Bu yük kayar dedim. Bilmiyor musunuz dedim. Ben ret ediyorum siz kabul ediyorsunuz dedim. Buyurun uğraşın siz bir şey olursa dedim. Ben uğraşamam arıca batırırsınız gemiyi dedim demir yüküyle. Kaptan hemen bir şey yok işte bu mevsimde hava falan yok demeye başladı. Madagaskar'dan geçeceğiz. Muson mevsimi değil kış ama ne biliyorsun. Çok yorgundum gittim yattım. Gece kaldırdılar beni yükler kaymış. Borular aşağılara düşmüş.

Reference 4 - 2,61% Coverage

Gemide karar birliği… öyle bir şey yok. Gemi kaptanı. Benim fikrim. Gemi kaptanı fikir alır. Onu uygulayacak adamlardan fikir almak zorunda. Özellikle zabitlerden. Personelinden pek gerekmez onlar zaten bilgilenirler. Gemi kaptan zaten hiyerarşi gereği gidip bir personelinden fikir almaz. Eğer sosyal bir şeyse ne bileyim kumanyadır yemektir falan sosyal bir konuda tabiî ki çaktırmadan bilgi alabilir sohbet sırasında ama öbür türlü iş konularında kesinlikle hiyerarşiyi bozmaması gerekir. Çünkü o çok çabuk düzen bozukluğuna sebep olur. Sonra sen kendin uğraşırsın. Öyle gider sorarsan gemiciye falan direk gelmeye kalkar falan sana ondan sonra terslemek zorunda kalırsın elemanını da kaybetme durumun olur. Ayarlayamazsın onu. Hiyerarşik düzen. Fikir alınmalı ama karar zaten sende.

Reference 5 - 2,35% Coverage

Fikir neden alınmalı. İki göz iki düşünce. Beyin jimnastiği gibi. Artık hep öyle zaten. Çünkü artık sadece bilgiyle tecrübeyle ilgili değil. Olaya başka bir yönden bakılması gereken konularda yalnız. Gerekmeyen konularda da anlamı yok yani. ne olabilir ki… yük alacaksındır bilmem ne öyle bir teknik ayrıntı sosyal ayrıntı personelin durumu ama sen yönlendiriyorsun detayları biliyorsun önünde bütün şeyin var bunu da artık bilgi almayacaksın o senin görevin çünkü ikinci kaptan senin kadar bilmez ha zamanında çok yoldan geçmiştir bir şeyler yaşamıştır tamam bir şeyler al hani tecrübeyi bilgiyi alacaksın ama ona yorumu sen koyacaksın o senin görevin sen kaptansın çünkü seni boşuna kaptan yapmıyorlar.

Reference 6 - 1,76% Coverage

Duygularını saklamak zorundasın kaptan olarak. Personel birbirleriyle ben şöyle düşünüyorum ikili ilişkilerin iyi olması kötü değil ama ilişkileri fırlamalık tarzında kullanıp bozmak adına yapıyorlarsa kötü. Gruplaşma çok sakıncalı gemide. İkiden fazla üçlü dörtlü beşli gruplar oluşuyorsa onları hemen dağıtmak zorundasın. Çünkü o bir şekilde insan psikolojisiyle işi şeye efsaneler yaratmaya başlıyorlar. Yanlış davranışlara gidiyorlar. Kendini güçlü hissediyor. Birbirine güveniyor. Gidiyor kumanyadan bir şey almaya kalkıyor.

Reference 7 - 1,32% Coverage

derdim ben size olduğunca kumanyanızı vereceğim bir de para hani o döviz var ya adam ne harcayacak dışarı çıkıp bir… o da mutlaka mutluluğun en önemli faktörü o dışarı çıkarken. Bunları sağlamaya çalışacağım derdim. Ondan sonra daha da benden bir şey istemeyin derdim. İsteyecek bir şeyiniz olmaması lazım derdim. Artık sizden iş bekliyorum. Uyumlu iş. Bunlar olmaz diyen varsa şimdiden gitsin.

Reference 8 - 2,19% Coverage

Kişisel çatışmaları önlemen çok zor. İmkânsıza yakın. Birilerini göndermek zorunda kalıyorsun devam ederse. Konuşuyorsun. Böyle gitmez diyorsun durumu anlatıyorsun. Gemiden birini göndermeyi planlıyorum diyorsun. Tehdit ediyorsun. Birini göndermek de yanlış olur. Yönetim ilişkisinde bir çatışma varsa alttakini göndermek zorundasın. Ama yönetilen haklıysa birisini göndermeyeceksin ikisini bir göndereceksin. Yani mecbursun buna. Garip bir şey ama… ne bileyim mesela zabitle kavga etmiş gemici, gemici haklı mesela ikisi birden gider. Cezalandırmayı ikisine bir. Gemici haksızsa tek gemici. Bu yönetim tarzına mecbursun. Hiyerarşik düzen olduğu için böyle.

Reference 9 - 1,90% Coverage

milletin eşleri falan vardı birkaç kişinin onlar da tuhaf tipler onları pek kontrol etmemişler. Ben hemen eşli olduğu zaman benim masaya alırım. Eşliler benim masaya derim çünkü onları hemen şeye alıyorum konuşuyorum bir şey diyemezler kaptana işte ne yapması gerektiğini uygun bir lisanla anlatmaya çalışıyorum. Şakaya getiriyordum sizi gönderirim eşleriniz kalır falan diyordum. Her şeyi sağlarım diyordum ne istiyorsanız kumanyadan meyve sebze ne varsa yeter ki talep edin size verilecek derdim söyleyin kamarota talimat verin. Ne isterse bayanlar hemen çıkartın verin.

<Internals\Görüşme 7> - § 7 references coded [9,62% Coverage]

Reference 1 - 1,10% Coverage

hepimiz vardiyadan düştük. İçeriye bir girdik birimizin kaburgası çatlak kırık çatlak bilimiyoruz o sırada. Benimde kafamda yumurta çıkmış bir tane buradan acaba beyin kanaması mı oldu travma var mı … dördüncü kaptan ayağına basamıyor böyle şişti kaptan panik halinde kendi kamarasına… tabii ağabey bide vermiş olduğu benim bide söylemiş olmak sebebiyle vermiş olduğu kararın yanlışlığını sorguladığı için psikolojik olarak bloke oldu ağabey doğal olarak sıkıldı

Reference 2 - 1,49% Coverage

Senin de ülkenin temsilcisi olmadığı durumda büyükelçilik adına temsilciliğin var aslında. Biliyorsunuz bu bayrak kanununda ikamet namesinde yazar. Biz yetkilendirilmiş kişileriz. Bu ülkenin de bir temsilcisiyiz ve oluyor da yani olmaz diyorsun oluyor. Artık daha az oluyor eski durumlarda daha çok oluyor muhakkak bundan bizde tabii her yerde ülkenin temsilcisi var. Poykenuara gittim bakan bey gelmiş Türkiye'de ilişkiler çok iyi ya bu sıralar bizde Türk bayraklıyız diye… bakan gelecek. Hadi bakalım. Hiç hesapta kitapta yok ona göre hemen bir kekler börekler hoş bir karşılama limanda mesai çalışması sırasında

Reference 3 - 1,09% Coverage

Mesela adamın kanında pıhtılaşma problemi var sohbetin sırasında yakalıyorsun. Gemide başkası bilmiyor adama bir ilaç vermeye kalkıyorlar ondan sonra ben şey de söylerim bana ilaç verilecek olursa bana haber verin benden habersiz kimseye ilaç verilmeyecek. … vereceksiniz muhakkak bende duyayım. Çünkü adamın böyle bir sıkıntısı var adama bir şey veriyorlar ondan sonra ölüme gidemez yada midesi kanayan hastanın midesini kanatırsak ilaç veriyorlar

Reference 4 - 1,18% Coverage

iki insan ama işte ateşte barut bir tanesini … ayırdık söyledim ikinizde suçlamak zorunda bırakmayın beni. Bakın siz önemli pozisyonlarsınız bana yetkilerimi kullandırtmayın şu meslek hayatınızda tutuklanıp hapis cezası yedim dedirtmeyin deyince tabii anladı ikisi de ondan sonra salonlarınızı ayırtıp gemi adamı salonlarınızı aldırtmayın… Yaptırtmayın deyince herkes süt liman oldu son derece profesyonel ağırladık bir gün daha… İkisini de gönderdim onların. … yani sizin anlayacağınız.

Reference 5 - 0,81% Coverage

Tek ben karar veriyorum. Sadece ben sorumluysam sadece ben karar veririm. Fikir bitliliği aldığımda karar bitliliği aldığımda… Kimse bir şey soruyor mu onlara. Ne zaman ki sorarız o zaman karar birliği yaparız. Sormadıkları şeyden hiçbir zaman karar birliği almıyoruz. Sadece ben veriyorum

diğerlerinden fikir alıyorum şirket dahil.

Reference 6 - 1,20% Coverage

Gemi uzaktan yönetilir bir hal aldı mesleki erdemlerini kullanmanın hiçbir önemi yok. Hiç bir önemi yok demeyelim ama neyse ki erdem kullanmasan da yukardan umutla kullandırtıyorlar protesto yazacaksın onu bile yazıp şirket gönderiyor yani yüklemeyi bilmiyorsun… Kargo ofisi gönderiyor bir tane yüz dolara kargo geçiyor üç yüz dolara… Maksimum yükü oluyor bu sefer hiçbir şeyi kullanamaz hale geliyorsun kendini iyice köprü üstü zaten radyasyon merkezi oldu hiç birimizin erkek çocuğu olmaz sonra

Reference 7 - 2,74% Coverage

Düdüğü nasıl üflersen ekip senin üflediğin gibi gidiyor. Tatlı sertle ekibi ne istediğini anlata biliyorsan diyaloglarla da insanlar üzerinde istediğin etkiyi sözlerin bazı şeyleri. Mesela şimdi siz bu şekilde oturmanızı istemiyorsam ya arkadaş gemideyiz bu ne ya nasıl oturuyorsun sen ya ama böyle şey değil gibi söyledim ne varsa var ya otur istiyorsan ama yani biliyorsun böyle değil de şöyle koyman lazım ben mi söyleyeceğim ben mi size. Ya oğlum bir çay içmeye geldik beni de çalıştırıyorsun … adam aldı mesajı kötü bir şey söylemene gerek yok onurunu kırmana yada gururunu kırmana gerek yok. Baş mühendisi ya kahvaltı sekizde başlıyor biz sizi hiç mi görmeyeceğiz yahu… çok mu çalıştırıyorlar … kahvaltıda adamlar. Siz kaptansınız sizin söylediklerinizi dinliyorlar. Ama bunu düzgün bir şekilde ve … bozmamanız lazım sürekli bir şey söylerseniz sizi dinlemezler ama dinliyor insanlar. Onu uygun bir şekilde doğru kullanırsınız sıkıntı yok o zaman hareketlerde düzeliyor. Bazen insanlar çıkacaktır onları hemen kesmeniz lazım. Tutup tutamayacağınızı gözlemliyorsunuz tutamayacağınızı tutarsanız ortamı bozarsınız hemen göndermek zorundasınız

<Internals\Görüşme 8> - § 5 references coded [8,38% Coverage]

Reference 1 - 0,79% Coverage

“Bey baba”’nın yanına çıktım dedim süvari bey böyle böyle ne yapacağız bırakmayalım da şimdi kıyamıyoruz da şimdi. O da kıyamadı zaten. Sakladık biz üç kediyi Gana'da bırakmadık

Reference 2 - 0,41% Coverage

Tuvaletini hiç dışarı yapmazdı gemicilerin yaptığı yere yapardı. Öyle enteresan bir kediydi.

Reference 3 - 3,99% Coverage

(gülme) karar birliği mi? Yani eskilerde genelde daha çok kaptan ne derse o olur onun dışına çıkılma diye mantık vardı. Hala gerçi öyle. Son kararı verecek olan yine kaptan ama ben yine emin olmadığım demeyeyim de yine de arkadaşların fikrini almayı severim. Yani en azından güverteyle ilgili veya seyirle ilgili bir şeyde ikinci kaptana yol göstermek açısından veya bilgisini almak açısından bazı şeyleri sorarım. Keza makineyle ilgili de öyle sonuçta kararı verecek olan yine kaptan fakat yine de konuşarak karar vermek hataların önüne geçmekte büyük etken bence yani yanlış bir karar vermektense çünkü diğer insanların bakış açısı çok farklı olabiliyor. Hani sizin baktığınız yerden bakmıyorlar. Veya sizden daha farklı bakabiliyorlar. Yine o kararı verecek olan otorite yine kaptan sonuçta yine sizin dediğiniz olacak ama yine de diğer insanlarla konuşup bir karar vermekte fayda var.

Reference 4 - 2,02% Coverage

Ben eski “bay baba”larımı da bilirim. Tabiî ki o kaptandır ne derse o olur ama kesin bu böyle olacak hiç fikrinizi dahi sormaz bunu böyle yapın der biz de onu öyle yaparız. Onların kararı onlar öyle uygun görüyorlardı öyle yapıyorlardı ama ben tabiî ki karar verecek olan yine kaptandır o karar verdikten sonra onun yapılmaması gibi bir şey zaten olamaz ama benim yapımdan kaynaklanıyor beklide ben insanların fikirlerini almayı da seviyorum açıkçası.

Reference 5 - 1,17% Coverage

Kişiler arasındaki sorun çözülemiyorsa ya pes eden gidecek ya ikisi beraber gidecek. Üst rütbede benim üstümde biri var ben onunla anlaşamıyorsam ben giderim benim üstümdeki gitmez veya beraber gideriz.

Pekiyi iki gemici arasında…

İkisi de gidecek o zaman.

<Internals\Görüşme 9> - § 7 references coded [14,75% Coverage]

Reference 1 - 1,48% Coverage

Kaptan soğuk kanlı davrandı. Ama çok enteresan, ben bundan birkaç gün önce ben böyle intihara teşebbüsün olabileceğini söyledim kaptana böyle alametler vardı ç.. çünkü üzerinde, dengesiz bir ruh hali içerisindeydi, dedim bu intihara kadar gider diyordum yani ben söylemiştim kaptana, gerçekleşti de. Kaptan serin kanlı davrandı yani şirketle falan irtibat kurmadı, gemi içerisinde kaldı ama herhangi bir operasyon yapılmadı yani bu olayla ilgili ne bildiride bulundu ne sahile yaklaşma rotası çizildi, gene aynı devam ettik, o şekilde zaten Amerika'dayken gerekli tedavisi karada yapıldıktan sonra Türkiye'ye gönderildi.

Reference 2 - 2,81% Coverage

2. Kaptan bu işten direk sorumlu ondan sonra çarkçıbaşı geliyor ve biz çarkçı başıyla olaya el koyduk şirkete tabi mecburen belirtmek zorundaydık belirtince tabi iş biraz değişti, şirketin tepkisi tabi neden böyle bir şey oldu yönündeydi malum anlattık biz de olayı. Şimdi böyle bir şey var gerek tanık olmadığımız gecenin herhangi bir saatinde ve sanırım 4.kaptan vardiyadaydı ve onun bile haberinin olmadığı bir olay tabi şirket böyle gidince otomatikman patrona soruyor bunun hesabını siz bayağı zor durumda kalıyorsunuz hiçbir şeyden haberiniz yok ve sabah dokuzda da telefon açılıyor. 2. Kaptan ile diyalogumuz şöyle tabi içinde bulunduğumuz durum sizi baya zora sokacak ama o andan itibaren görüyorsunuz çünkü sonuçta crane kazası ve 5000 ton alınan yükte son 1000 ton yük var ve hiçbir şekilde kıdem kullanılamaz çünkü onun zamanla mukavemeti hiçbir şeyi riske atamayacak dereceye gelmiş bilemiyorsunuz tabi ne olacağını. 2. Kaptan ilişkimiz ister istemez biraz sertleşti tabi bu geçiştirilebilir bir hata değildir, öyle bir durumda zaten normal olarak ilişkimiz sürer ama bu tür bir olay gemi kaptanın başını bayağı bir ağrıtır. Sonradan birçok şeyler yapıldı bunun için.

Reference 3 - 0,48% Coverage

Gemi kaptanı olarak tam bir otorite sağlayamıyorsunuz yani size sağlatmıyor yani şirket yani yapmak istediğiniz bir şeyde sizi opsiyon tanımıyor yani onunda biraz "press"ide oluyor yani ister istemez.

Reference 4 - 2,95% Coverage

Kaptan bu işin hem önünde hem arkasında bence, şunu kastediyorum, kaptan iyi bir lider olma olasılığı olursa şayet liderlik vasfıyla beraber zabitlerini nasıl yönlendireceğini bilir yani onlara akıl hocalığı değil de bazen yerine göre arkadaş gibi bazen baba gibi mesela yol gösterebilmeli kaptan bir de sadece sıkışıldığı zaman yanına gelinecek bir adam da olmamalı. Tabi belli bir ciddiyet çerçevesi içerisinde makamına uygun olarak gidip yerine göre bazen bildiğiniz bir şeyi bile sorup farklı mecralardan bilgi de toplayabilirsiniz tecrübeli olduğu şeyler vardır, ama kaptan zabitlerini iyi gözlemlemeli onların böyle dediğim gibi iş biraz da psikolojiye yansıyor tabi bakıyorsunuz tabi yaptığı işlem aldığı verimden o aşikâr yani gemi ortamında daha çabuk öğreniyor çünkü gemide şey var aynı deniz, kasırga gibi bir anda olup bitiyor ama bir anda s.. olabiliyor insan psikolojisi de böyle bir şey. Karada yaşadığı bir şey aklına geliyor vücut orada kafa başka bir yerde onu görüyorsunuz kaptan bunun dengesini çok iyi kurabilmeli yani zabitlerde kendinde olmayan bir şey mesela oluyormuş gibi gösteriyorsa arkasında olacak. kimin ne sorumluluğu varsa ne olması gerekiyorsa orada onu göstermeli yani otoritesine koymalı yerine göre.

Reference 5 - 0,52% Coverage

Karar birliği aynı konu üzerine ortak düşünceler olursa karar birliği verilebilir. Ama tabi en son sözü söyleme konuşmayı bitirmek kaptana düşüyor. Çünkü geminin sorumluluğu onda diğerlerinden daha tecrübeli olduğu için.

Reference 6 - 3,74% Coverage

diyelim ki yemeklerle ilgili bir sorun var konuşulan konularla ilgili herkes kendini ortaya döktüğü zaman kimisi yemekten memnun kimisi değil mesela veya herkesin istediği bazı yemekler var kişiye göre tabi değişiyor ama gemide yenmesi gereken bir yemek var sonuçta her kafadan bir ses çıkıyor bu sefer kimisi başka bir yemek söylüyor kimisi tatlıyı kimisi tuzluyu istiyor mesela ortaya böyle bir şey döküldüğü zaman durumu değerlendiriyoruz. Yani mesela şimdi en basitinden öğlen diyelim ki haftada üç gün dökme gemilerinde öyledir mesela iki veya üç gün kek poğaça veriliyor ama o şimdi biraz aşçının becerisiyle ilgili bir şey şimdi poğaça yapmamış bir aşçıya siz bunu dediğiniz zaman yapar ama yaptığı malzemeyi zehir ediyor bu sefer malzemeye yazık, yapamıyor ve herkesin bir beklentisi var öyle olduğu zaman ne oluyor mesela kaptan olarak herkes istiyor mu yok kardeşim pasta böreğe gerek yok çok ihtiyaç olursa yeri gelirse gideriz dıştan alırız o şekilde mesela çözüm yolu buluyorsunuz veya bir şirkete sorarız yani başka şekilde kapatmaya çalışıyorsunuz. Bazı sigara istekleri oluyor mesela sigara içenler işte ne biliyim sigara alamıyoruz e git işte limandan al para yetmiyor başka şeyler oluyor falan kaptan opsiyonunu tanıyor kendisi de kullanıyor mesela kendine veya kiracıyı tanık olarak gösteriyor. Ama ortak kararlarda konuşulanın mümkün olduğunca aksi karar vermemeye çalışır kaptan yani kaptanlık sadece benim dediğim olur mesleği değil çünkü birazda yani azınlığında sesine kulak veriyorsunuz orada yeri geliyor çoğunluğunda sesine kulak veriyorsunuz.

Reference 7 - 2,76% Coverage

yeni ve genç bir kaptansanız biraz daha sıcak biraz daha samimi davranmaya çalışıyorsunuz tabi eski kaptanlarda yok onlar otorite olarak tek adam tabi eski kaptanlığın bazı ilkeleri kırılmaya başlandı mesela tek adamlık, kaptan gene tek adam da, yalnız adammış yani her zaman mesela. Ama şu var şimdi bir üçüncü dördüncü kaptandan bu.. olsa söylediniz onlar birbiriyle daha içli dışlı ağabey kardeş gibi olur şimdi 2. Kaptan bilhassa yaşlı adam tabi birbirine yakın olursa daha yakın oluyor ama kaptanda bir mesafe oluyor en azından yani herkesin bir frene bastığı bir durum oluyor tabi kaptana karşı çünkü kaptan sonuçta ama ne oluyor 2. Kaptan disiplin altına alıyor da ama 2. Kaptan yerine göre birçok doğabilecek olaya eğer baştan anlarsa olay kaptana sirayet etmeden kendi aralarında halledip kaptana ulaşmayacak bir şekilde kalıyor öyle de olmalı zaten ama ikinci kaptan bunun dengesini bilmezse herkes bu sefer kaptana gelmeye başlar bu sefer de içinde bulunduğumuz durumu 2. Kaptan bilmezse kendi otoritesini kendi bozmuş olur kendi kendini diskalifiye etmiş olur. Yani 2. Kaptanın bir dirayeti olması gerekiyor çünkü ikinci kaptan geminin anası yani.

<Internals\Odak Grup> - § 1 reference coded [8,08% Coverage]

Reference 1 - 8,08% Coverage

Bazen gemide ortam çok iyi oluyor fazla baskı yapmadan işler yürüyebiliyor, ama personel kötü olunca katılaşmaya başlıyorsunuz, işleri biraz daha zorla, güç kullanarak yaptırtmaya çalışıyorsunuz

Otoriteyi kullanarak

Otoritenin şiddetini de hem Gemiye, sefer yaptığı bölgeye artı bir de şirkete de başlı olaraktan değiştirmek gerekiyor

Arkanızda karadan destek alabiliyorsanız istediğiniz gibi yönlendirebiliyorsunuz herkesi, her şeyi yaptırabiliyorsunuz. Ama arkanızda bir destek olmadan siz ne kadar işleri despotta yaptırsanız iyi niyetli de yaptırsanız bir yerden sonra zaten dikiş tutmuyor

Şirketin kalitesi burada çok önemli….

2. İNSANİ YAKLAŞIM MESLEKİ KÜLTÜR BOYUTU

<Internals\Görüşme 1> - § 7 references coded [16,58% Coverage]

Reference 1 - 0,23% Coverage

Soğukkanlılık…

Özellikle o çok önemli yani. Anlayışlı olmak…

Reference 2 - 1,59% Coverage

mesela ben son 3 senedir yabancılarla çalıştığım için sadece iş ilişkileri var yani saygı mutlaka var onun haricinde günümüzde teknolojiyle beraber arkadaşlık ortamları çoğu gemilerde azaldı bu da sadece aralarında sadece iş ilişkisi olması durumunu getiriyor yani işi alıyor işi yapıyor… birbirine saygısızlık olarak… yapan da var yapmayan da var tabiî ki onun için tam genelleme yapamam ama… geriye sadece iş ilişkisi kalıyor.

Reference 3 - 2,14% Coverage

Tabi bu geminin sefer bölgesine geminin sahibine göre değişiyor çünkü… kaptanın yapacağı en güzel şey ne bileyim yani recreational facility leri arttırmak… dvd ler yada oyunlar olabilir.. spor salonu geminin büyüklüğüne göre. Bunların hepsini sağlamak senin geminin aktivitelerinden bir tanesi yada limanda internet olanağı varsa işte wifi… biz çok yapıyorduk işte bir tane modem alıp o şekilde acente üzerinden gemiye internet sağlamak. Gemide yapılan şeylerden bir tanesi. En büyük yapabileceğin şey gemide sosyal faaliyet olarak film… güncel filmleri isteyebilirsin…

Reference 4 - 0,32% Coverage

Tabi mutlu olması gemidekilerin önemli. İşe de yansıyor. Motivasyonu arttırıyor.

Reference 5 - 1,86% Coverage

Mutsuzluklarının en büyük sebeplerinden bir tanesi maaşlarını alamamalarıdır. Diğer bir mutsuzluk gemi bakımından. Gemideki üstleri davranışı… şirketin davranışı işte kumanyayı az göndermesi… yada ne bileyim. Mesela çok çalışmışsınızdır gemide. Bir denetime girmişsinizdir. Başarılı geçmişsin der. Şirketten teşekkür mesajı gelmemesi bile adamların motivasyonunu bozmaya yetiyor yani en ufak bir taktir görmemeleri. Üstlerden en ufak bir taktir görmemeleri kişileri mutsuz edebiliyor gemilerde

Reference 6 - 3,85% Coverage

Ast üst olayında kaptanın çok önemi var mesela ben gemilerde stajyerler mesela… stajyere efendi kaptan demiyorlar mesela… benim gemimde diyorlar da çoğu gemide demiyorlar.. zor geliyor. Mesela aşçının efendi kaptan demesi zor geliyor. Ne yapıyorum. Onlarla konuşarak bu adam 1 yıl sonra zabit olacak gelecek diyorum sen şu anda bu adama böyle davranırsan seneye bu adam da sana ne yapar. Bu şekilde ayarlayabilişin. Yada gerçekten kötü davranan bir zabit mesela 2. Kaptan adamlara köpek muamelesi yapıyor olabilir yani gerçekten kötü davranıyor olabilir. ama bunu da gemicilerin yanında konuşmaman gerekir. 2. Kaptanı kenara çekip amirsin ama yanlış davranıyorsun

şeklinde mutlaka konuşmak gerekir. Adam tamam üst diye bırakıp kötü davranmasına izin vermemen gerekiyor tam tersi adamın zayıflığından dolayı mesela 2. Kaptanın yada işte zabitin zayıflığından dolayı gemicinin bilmişlik taslayıp onları ezmeye çalışmasını bunu da önlemen gerekiyor. İşte böyle dengelemen gerekiyor. 24 saat iş yerindesin. Sosyal tarafı çok önemli.

Reference 7 - 6,60% Coverage

İnsanlar arası çatışmaları önlemen çok kolay değil aslında. Gerçekten yani… şunu engelleyemezsin mesela 2. Kaptan 3. Kaptanı sevmiyor. Yada 3. Kaptan 2. Kaptanla iyi değilse o anda şey yapamazsın yani gidip de sen bunla konuşacaksın barışacaksın birbirinizi seveceksiniz şeklinde değil. Bunu yapmaya uğraşmam yani. Ama tek şey işlerinin engellememesi gerekiyor. Öyle bir oluyor ki şimdi 3. Kaptan 4. Kaptanla küs konuşmuyorlar küs gemide adam vardiya teslim ederken yine konuşmak istemiyor işte o raddeye gelince senin müdahale etmen gerekiyor. Yani olayın buraya gelmemesi gerekiyor. İşlerini yaptıkları sürece isterlerse hiç konuşmasın ama iş profesyonelliği gereği vardiya değişiminde mesela şu şuradan geliyor bu şuraya gidiyor falan söylemen gerekiyor. İş bu raddeye geliyorsa müdahale etmen gerekiyor ama.. tabii ki mutlaka ki tabii ki o da kötü bir şey yani 2 küs adamın denizde çalışması da kötü bir şey barıştırmak için elinden geleni yaparsın ama dediğim gibi küçük çocuklar değil 25 30 yaş üzeri insanlarla özellikle gemicilerle uğraşmak zor oluyor ama önemli olan dediğim gibi iş düzenini bozmaması gerekiyor. İş akışını bozmaması gerekiyor. Gemi emniyetini riske atmaması gerekiyor.onun haricinde çok ta müdahale etmeye gerek olan bir ortam değil. Aynı işi aynı anda yapıyorlarsa bir iletişim içinde olmaları gerekiyor. O zaman birini göndermek zorunda kalıyorsun. Yani eğer hala devam ediyorlarsa. Ama dediğim gibi işi bozmuyorlarsa yani anlaşamıyorlar ama 10 numara iş yapıyorlar… gerçi nadir bulursun zaten küslerse illaki yansıtacakları için bu olayı… bizim Türk gemilerinde Türklerde var ama yabancı gemilerde normal vardiyasına gidiyor işini de yapıyor. Ya tabi bunu engelliyorsa bunu çözmenin yollarından bir tanesi adamı göndermek şeklinde olabilir.

<Internals\Görüşme 10> - § 3 references coded [8,04% Coverage]

Reference 1 - 3,02% Coverage

alt-üst ilişkisi oluyor. belirli bir disiplinde bulunması açısından illaki gerekli, bunun sınırını açan davranış biçimleriyle karşılaşıyoruz neticesi iyi olmayan zabit fazla laubaliyse bunun zararlarını muhakkak görüyoruz. Yaptırması gereken bir işi yaptıramama gibi. Bir sınırın belli bir oranda tatlı sert disiplinin daimi oranda uygulanması uygundur. Dünyanın neresinde olursa olsun aksi davranış suiistimal edilir. Etkisini görürsün. Senden bir terkip veya o konuda adamı rahatsız edecek bir uyarı görmeyeceğinden eminse adamın kendi sorumluluğunu ihmal etme şansı %95'tir. %5 iyi niyetli insan bulabilirsin ama %95 bulamazsın. Davranış olarak yani zihinsel açıdan bunu söyleyebilirim. Sosyallik açısından da disiplin gerekli değildir yani mesela dışarı çıkılmışsa ve bu bazen ekip olarak çıkmak durumdasın belki aynı yerde eğlenmek durumundasın veya aynı yerden alışveriş yani aynı vasıtayı kullanıp aynı yerde oturabilirsin. Bunu taşımadığınız zaman oradaki ilişki ayrıdır gemideki ilişki ayrıdır. Bunu her iki taraf da rahatlıkla anlayabiliyor. İyidir yani iyi kurulmuştur. O zaman öyle bir rahatsızlık yaratmayacaktır. Bunu gözlemliyoruz

Reference 2 - 0,91% Coverage

başta bir dahili huzurun olması şart, ikincisi onların daha keselerine uygun eğlenceyi bulacakları limanlara gitmek bu bir mutluluk şeyidir. Sefer içindeki motivasyon konusu olur bu. Daha sonrası şeyin, aşçının iyi bir aşçı olması, kumanya konusunda sıkıntı yaşamamaları, ücretlerini zamanında ve eksiksiz almaları mutlu olmaları için yeterlidir

Reference 3 - 4,11% Coverage

Kış üstü partileri yapılıyor. Kış üstü uygun olmuyor genelde farklı durumlar oluyor aşırı bacanın

altından gelen fan gürültüsünden, kapalı, yani kıç üstü demeyelim ama hafta sonu şeyi mini partileri müsait ortamlarda yapıyorum onu. O motive hadiselerinden bir tanesidir. Kumanyayı mümkün olduğunca bol tutarım şeyde, gemilerimde. Kumanyaya sıkıntısı çekmez personel. Ondan sonra para sıkıntısı da çekmezler. Orada bir eksiklikleri yok. Bulduğunu sağlama operasyonları yani güverteyle makine ayrımının olmadığının bildirilmesi, yani geminin içerisinde bir huzursuzluk olmaması genel bir motivasyon şeyidir zaten, maddesidir. Belki de en birinci maddesidir yani geminin içerisinde bir huzursuzluk yok desen, adam yani böyle bir ortam yeşerse de çıkıversem ortaya modundaki insanlarda olabilir. Bunu hiç başlatmayıp yani hani yangının oluşması için işte ne olur, şartlar ne; madde, ısı, oksijen. İşte bizde huzursuzluğun başlaması için gerekenler ne şu şu şu binlerce yazılır. İşte onlardan şeyi eksik bırakmak, huzursuzluğu daim edecek hadiseleri yaratmamak. Yani illaki bir şeyle mutlu olur değil, neyi yaparsam mutsuz olur bir onu da düşünmek lazım. Neyi yaparsam mutsuz olur insanlar. Hakaret edersem mutsuz olabilir, kalbini kırarsam. Ama selam vermeyi öğretirsem mutsuz olmaz o, selam verirsen yani sen şimdi kaptansın yanından geçen adama kafasını eğip de günaydın diyorsun adama ya sen selamsızdan mı geliyorsun falan, adam bir daha selam veriyor artık yani artık. Günde bir kere karşılaştığında işte hiç değilse bir selam verir günaydın der öyle basit yani.

<Internals\Görüşme 11> - § 3 references coded [5,43% Coverage]

Reference 1 - 1,58% Coverage

- Türk gemilerinde hiyerarşi var mesela. Ama şeyde yok saygısızlık mesela kaptan başmühendis ikinci mühendis ne olursa olsun yeterli mesleki anlamda yeterli olsa saygısızlık yapmaz kolay kolay. O bakımdan bizim gemiler kadar zannetmiyorum sorun yoktur. Şey de aynı şekilde personel. Kendine reisler sayılır aşçı başı sayılır.

Reference 2 - 1,42% Coverage

- Önleyemiyorsan göndereceksin. Yapacak bir şey yok. Hangi gemide olduğunu hatırlamıyorum ama başmühendis ikinci mühendis üçüncü mühendis aynı anda çatıştılar. Hepsini Singapur'da dediler komple çekelim hepsini. Komple çektiler. Yani yerine gelen adamlar daha önce o gemide çalışmış adamlar.

Reference 3 - 2,43% Coverage

- Stres, zorluk. Zorluk derecesi yüksek diğer mesleklere göre. Evde uzakta olman, aileden uzakta olman, yerleşke hayatın yok. Yani 6-7 ayda 2 ay geliyorsun sosyal çevrenden kopuyorsun. Para kazanıyorsun karşılığında bir nevi şeye benziyor işte para karşılığı hayatını satıyorsun. Psikolojik tamamen psikolojik. Dışarıdaki adam konsere gidebiliyor, maça gidebiliyor, Alsancağa gidebiliyor. Sen tıkılı kalıyorsun işte. Sen liman yapmazsan çeşitli nedenlerden dolayı bu sefer gemiden de çıkamıyorsun.

<Internals\Görüşme 12> - § 3 references coded [4,60% Coverage]

Reference 1 - 0,60% Coverage

Daha erken niye haber vermediniz diye artık sormanın bir anlamı yok. Olay olmuş bitmiş. Olay daha zincire başlamadan önce sorulabilir. Ama zincir koptuktan sonra niye haber vermediniz diye sormam. Onu soruyorsan zaten suçlu arıyorsun demektir.

Reference 2 - 2,73% Coverage

bir defa saygı kimse kimseyi sevmek zorunda değil kimse kimsenin babasını oğlu değil. Ben yanımda çalışan adamı sevmek zorunda hiç değilim. Kimsenin kaprisini de çekmek zorunda değilim. Ama o

adam ben sevmiyorum diye o adamla çalışmayacak mıyım? Çalışacağım. Ne kadar çalışacağım? Onun bana gösterdiği saygı çerçevesinde çalışacağım. Bana saygı duymayan adamın zaten benimle işi yok. Kimisi saygıyı efendim efendim demekle, değil. Benim verdiğim işi hakkıyla yapıyor mu ? önce ben ona bakarım. Kimse bana efendim demek zorunda değil. Benden hoşlanmıyorsa bile Süvari Bey dese yeter. Ama velâkin efendim efendim deyip de daha sonrasında senin arkandan kuyunu kazıyorsa o adam boş ver gitsin. Saygısı yoksa, kişi ne olursa olsun, görevi ne olursa olsun ben bunu kaptan olarak bir tarafa bıraktım. En ufak bir zabit bile eğer ki pompacının o zabite saygısı yoksa o pompacı harcandı arkadaş. Bu kadar basit ! saygısızlık eden benim gemimde bulunmaz. Pompacı benim için çok önemli biri bütün operasyon esnasında benim elim ayağım. Ama velâkin sen benim zabitime saygısızlık yapıyorsan defol git yani. Bu aşamada.

Reference 3 - 1,28% Coverage

sonuç itibariyle hepimiz bir topluluk içinde yaşıyoruz. Yaşadığımız topluluğun içerisinde de mutlaka fikir ayrılıkları olacak. Dedim ya biraz evvel kimse kimseyi sevmek zorunda değil ama saygısını göstermek zorunda. Yani o şahsın şahsa saygısı yoksa işine saygısı olması gerek. Eğer saygısızlık ediyorsa gider. Fakat saygısı dahilinde hoşnutsuzluğunu belli ediyorsa yani saygısızlık etmiyor ama hoşnutsuzluğunu belli ediyor. Onları bir araya getirmeyeceksin. İkinci bir yolu daha var. Onları bir gün al bir odaya kapat.

<Internals\Görüşme 2> - § 10 references coded [15,24% Coverage]

Reference 1 - 0,66% Coverage

Şöyle ki; reis ilk bosayı o çözdüğü için… filikanın ilk düştüğü ana neden olan oydu. Bir panik oldu benim suçum falan diye. Ben ikinci kaptandım dedim senin suçun değil ben sana söyledim sana yapman gerekeni sen de gittin yaptın.

Reference 2 - 0,50% Coverage

bir de tabi seviyor olmak önemli çünkü sevmeyince çokça işte kamara zabitanı dediğimiz kamara personeli dediğimiz işini yap yat kamarana otur şeklinde insanlar pek olmuyor

Reference 3 - 1,15% Coverage

insanın bu meslekte başarılı olabilmesi için bir kere yalnız kalmanın ne olduğunu iyi bilmesi gerekiyor. Çünkü ne olursa olsun gemide belli dönemlerde

Yalnız kalıyorsunuz. Kendi kendine zaman geçirmeyi iyi bilmeli. Ne zaman oturup karayı düşünmeye başladığı zaman özlem duymaya başlarsa ve o özlem ona baskın gelirse o zaman zaten yenik düşmeye başlıyor ve deniz o zaman zulüm olmaya başlıyor.

Reference 4 - 2,30% Coverage

sosyal ilişkilerde de insanlarla ikili ilişkileri iyi olan insanların çok daha rahat ettiği kesin ama bazı insan tipleri var buluttan nem kapan tipler, bir şey söylüyorsun yanlış anlıyor yada alınıyor bu tip durumlarda etrafını personeli gerginlik seviyesine taşıyor hem de kendi geriliyor. Bu olumsuz etkiler bir süre sonra gemideki yaşamı da etkiliyor çalışma düzenini etkiliyor. Tabi buradaki esas kilit nokta bence kaptan çünkü kaptan gemiyi daha fazla sosyalleştirebilir yada kaptan gemiyi daha fazla anti sosyal hale çekebilir hani salon düzeninden personelin etkinliklerine kadar belli noktalarda itici güç olabiliyor yada tam tersi işte personelin bazı noktalarda istediği etkinliklere karşı çıkarak onların moral seviyesini düşürüyor bu da geminin genel başarısını çok olumsuz etkiliyor.

Reference 5 - 1,02% Coverage

Mesela maç var gemi kaptanı maçı izlemek istemiyor. Tartışma programı var ben bunu izleyeceğim diyor. Pekiyi tamam da iki salona da aynı program gidiyor ve açıp tartışma programını izliyor. Televizyon yok uydu yok başka bir imkân yok. Bütün gemi, gemi kaptanına karşı taraf oluyor. Bir kişinin isteği yirmi kişinin isteğinden daha güçlü. Gemiyi etkiler.

Reference 6 - 1,56% Coverage

genel görünen şu ki herkes birbirine mecbur olduğunu hissettiği için anlaşmaktan çok mecbur kaldığı için iyi geçinmeye çalışıyor. Bu herhalde biraz da geminin ilk başta atmosferine bağlı. İnsanlar biraz orada daha eğlenceli daha sosyal insanlar olursa u iş belli bir zamandan sonra hakikaten arkadaşlıklara dönüyor ya da tam tersi gergin daha çok stresli gemiler olabiliyor. Ekonomik nedenlerle, sosyal nedenlerle, gemi çok çalışıyorsa burada da artık herkes kendini tutarak çalışıyor. Sırf o disiplinden sebep minimum şeyleri karşılıyor.

Reference 7 - 0,69% Coverage

özellikle nedense okuldan gelenler kendi okullarına biraz kötü davranıyorlar meslekten gelen de yani daha önce o mesleği yaptıysa alt personeline çok ezici davranıyor. Yani meslekten yükselmiş insanların alt personele davranışı çok daha…

Reference 8 - 4,97% Coverage

Ben genelde kamara personelinden daha çok salon personelini seviyorum. Salon kalabalık olsun. Bunun için belli şeyler yapılması taraftarıyım. Kaptanlığım süre içerisinde de bunun için baya uğraştım. İşte turnuvalar düzenleniyor. Akşam filmler geceleri yapılıyor. Televizyon çektiği zaman programlar belirleniyor. Yani daha çok insanların bir arada olması gerekliliği çünkü şu gerçek gemide ne kadar çok yalnız kalırsanız o kadar çok işte aile özlemi kara özlemi sevgili özlemi neyse işte eş çocuk çokça düşünülmeye başlanıyor bu da insanı moral olarak mutlaka geriye çekiyor. Hani bir tavla oynarken zardan ya da karşıdakini yenmekten başka bir şey düşünülmüyor. Tabi bu tip şeyleri artırmak ya da bir film izlemek… biz de şey çok işe yaramıştı. Ben “play station” aldım gemiye iki tane. Zabitan kadrosu da çok genç nesildi. Mesela personel daha yaşlıydı. Ortalama kırk kırk beş yaşlarındaydı. Belli bir süreden sonra zabitan salonundaki televizyonun normal televizyona döndüğünü gördük. Ama personel televizyonunda oyunun hiç kapandığını görmedik. Bir bırakıyor diğeri alıyor. Bu tür aktiviteler insanları etkiliyor. Daha önce birbirleriyle ufak atışmalar yaşayanların gel bir maç yapalım orada kapışalım şeklinde bunu böyle işte oyuna tavlaya bilmem neye döküp birbirlerinden hırsını oradan aldığını görmek daha keyifli oluyor. İnsanlara bir uğraş oluyor farklı bir etkinlik oluyor. Bunun dışında işte belli zamanlar eğlence düzenleniyor. Ufak bir kumanya desteğiyle aşçıya pasta börek yaptırılabiliyor. Birinin doğum günü olduğu zaman onu kutlamak. Ufak bir pastayla kutluyorsunuz ama yılda zaten en fazla yirmi beş kişinin kutlayabiliyorsunuz. Çok güzel bir etkinlik oluyor kutlanan insanın hoşuna gidiyor.

Reference 9 - 1,78% Coverage

Çalışma koşulları, maaşta aksamalar, karadan gelen serzeniş, ne zaman geleceksin özledik gibi, aileden birinin başına gelen kötü şeyler çok kötü etkiliyor. Ya da başka bir personelin başına bir şey gelirse sağlık sorunu gibi bir şey hemen kendine yoruyor personel benim de başıma gelirse diye. Tabi kaza, kötü olaylar direkt etken. Kötü hava. Gemi sallanmaya başladığı zaman personelin morali düşer. Gemi çok yoğun çalışıyorsa kendine zaman ayıramama mutsuz eder. Bir de gemi de bir tane huzursuz adam varsa gemideki herkesin huzurunu kaçırabiliyor. Kavga dövüş falan bunlar zaten uç noktalar artık. Bir de kötü aşçı

Reference 10 - 0,61% Coverage

Gemi kaptanını adil olması gerekiyor en başta. Yanlı tavırları biraz sıkıntıya sokuyor. Bir taraftan yanlı tavır alırsa. Personelden zabitandan hiç fark etmiyor. O terazi şaştığı anda bütün dengeler bozuluyor.

<Internals\Görüşme 3> - § 8 references coded [17,91% Coverage]

Reference 1 - 2,18% Coverage

İnsan ilişkilerinin çok iyi olması lazım gerçi bahsettiğimiz şeylerin toplamı da o da ama hani aynı zamanda insan ilişkileri belki liderlik vasıfları tabi yöneticilik kademelerinde illaki gerekiyor. Yöneticiliğin biraz daha ötesine özellikle kaptanın geçmesi gerektiğine de inanıyorum çünkü… o tiyatroyu yapmamın sebebi mesela. Yoksa mesela 2. Mühendis sevdiğim bir ağabeyim vardı; ya işini yaparsa yapar yapmazsa dilekçesini veririm iner. Kimseye de niye işini niye yapmıyorsun demem. Burası profesyonel bir yer. Doğru ama bu yöneticilik oluyor bizde adam… yarın öbür gün ben hep şey düşündüm. Bu gemi batacağı zaman ne olacak. Bana hala kaptan diye bakacaklar mı bakmayacaklar mı. O zaman için hazırlanmak için de daha lider vasıfları geliştirmek gerekiyor. Daha farklı hareket etmek gerekiyor. Şeye de inanıyorum… liderliğin doğuştan değil de sonradan da yapılabileceğine öğrenilebileceğine inanıyorum. Lider vasıflarının özellikle kaptanlar için çok önemli olduğunu düşünüyorum.

Reference 2 - 0,69% Coverage

Orada işte ikinciyken problemli personelle ben 6 ayımı bitirdikten sonra yeni 2. Kaptan geldi 15 gün sonra 4 tane güverteci dilekçe vermiş ve söylediler yani efendi kaptan dediler siz gittiniz huzur bitti çünkü adam bana ne, ne sorununuz varsa halledin demiş bunlar da birbirlerine girmiş herkes dilekçe yazmış.

Reference 3 - 1,85% Coverage

gemi insanların birbirine çok toleranslı davrandıkları bir yer yani eğer başkasının özgürlüğüne tecavüz etmiyorsan senin özgürlüğünle kimsenin ilgilenmediği bir yer. Yani ne demek istiyorum. Geminin içinde pipo içebilirsin resim yapabilirsin gitar çalabilirsin arabesk dinleyebilirsin öbürü caz dinleyebilir. Kimsenin sana niye caz dinliyorsun demeyeceği gibi kimse kimseyle arabesk dinliyorsun diye de dalga geçmez. Niye namaz kılıyorsun diye de dalga geçmez namaz kılan adam içki içen adama niye içki içiyorsun diye de başının etini yemez ama bu tabi oturmuş şirketlerde oluşmuş bir şey. İşini yaptığı müddetçe yada diğerlerini engellemediği müddetçe mesela içki içen adam namaz kılan adamın odasına alkol dökerse şaka olsun diye bu olay çıkarıcı bir şey. İyi niyetli olduğu sürece gemi aslında bana çok özgür bir yer olarak gelmiştir.

Reference 4 - 2,23% Coverage

gemi içi ilişki derken zabitan gemici ilişkisi yada zabitan makineci yağcılarla düşünürsek aralarında bir saygı kalmış olması gerektiğine inanıyorum. Özellikle daha genç zabitlerin mürettebatla çok sıkı fıkı olması genelde iyi sonuç vermiyor çünkü zabitler durduramıyor sonradan gelişen olayları hani büyük 2 kaptan 2. Mühendis dediği zaman… veya personel salonuna gidip bir şeyler yapabilir oyun oynar muhabbet eder çünkü otoritesinden mesleki otoritesinden kaynaklanan bir uzaklık var ama dördüncüler üçüncüler bunu koruyamayabilir. Hani öyle bir soğukluk da var ilişkilerin içinde. Olması lazım diye de düşünüyorum. Aynı şekilde kaptanın altıyla böyle bir soğukluğu var. Kimseye açılamaz… açılamazsınız demeyim de… kimseye anahtar teslim her şeyini anlatmazsın yani yada seni özellikle böyle madem şey gözükmek istiyorsun… kendinin zayıf yönlerini sakladığın bir durum da var. O tiyatro da devam ediyor. Zayıflıklarını belli etmezsin. Üzüldüğün şeyleri çok paylaşacak bir adam bulamazsın öyle bir şey var.

Reference 5 - 7,46% Coverage

temel insani iletişim kurallarına uyuyorum diyeyim. Yani zabitan ve mürettebat için gördüğümde merhaba diyorum selam veriyorum. İş dışında havadan sudan muhabbet açıyorum. Eğer o kişi hakkında bildiğim özel bir şeyler varsa… ailesi vs. onları soruyorum. Özellikle zabitan için kamaralara kapanmanın çok büyük sıkıntı doğurduğunu düşündüğümden de salonda vakit geçirilmesi için bahaneler yaratıyorum. Nasıl oluyor… oyun konsolları olabilir, film, diziyi beraber seyretmek olabilir, yorumlamak olabilir. Film koydurup kumanyalıktan bir patlamış mısır çıkartıp patlatmak, bir meyve çıkartmak, bir dondurma çıkarttırmak. Yani oraya gelenleri bir bakıma ekstra ödüllendirmek bunun çok faydasını da gördüm. İnsanlar birbiriyle konuştukları zaman… makine güverte konuşabildikleri zaman daha da rahat ediyorlar. Operasyonlarda da rahat ediyorlar ve insanlar daha da mutlu oluyor. Daha da iyi bir ekip çalışması doğuyor aslında çünkü gemi küçük bir alan gibi gözükmesine rağmen işte vardiyalı çalışma saatleri olsun yoğun tempo olsun senin de bildiğin gibi insanların oturup da muhabbet edebildikleri bir yer değil. Makineciler artık çaylarını aşağıda makine dairesinde içiyor güverteciler ofiste içiyor bu adamlar birbirlerini görmüyor ve adamlar birbirleriyle iş yapıyor ve çok sıkı iş yapıyorlar sık işler yapıyorlar zor işler yapıyorlar birbirleriyle hiç muhabbet etmiyorlar. Çok büyük olay çıkıyor. Bunu aşmanın en güzel yolu da işte gerekiyorsa pişpirik oynayacak gerekiyorsa play station oynayacak birbirlerine gol atacak orada hıncını alacak ki geminin üzerinden hıncını almaya kalkmasın. Birazda işte kişisel isim bilme muhabbet etme günlük hayattan sorular falan yapıldığı zaman… ben personelin mutlu olduğunu yani hoşuna gittiğini bunun gördüm. Yine bir örnek mesela Yeni Koledonya'da yine o yılbaşının sonrasında… şöyle anlatayım… yeni koledonya'da kumanya alamadık kumanya alamayınca işçiler gidiyordu işçilerin yemekleri var baton ekmekleri var karaya götürecekler. Dedim bunlara kaç kasa bira istersin… kaptanın hesabından onlara 2 kasa bira gönderdim bize de 2 günlük yemek çıktı oradan işte aslında çok da bir şey olmadı öyle çok bir şey yapamadık ama kıymet verildiğini hissetti gemiciler yani en azından kaptan bir şeyi denedi kaptan onların için çalıştı sonra Kore'ye gittik Kore'ye giderken bizi demire attılar ülke dışında sıra bekliyoruz üzerimizde yük var kumanyada un azaldı. Un da çok öneli bir şey aslında diyorum ekmek bitecek acaba dedim ne haldeler bir gideyim sorayım bakayım ben de ayrılacaktım gemiden. Gittim ya dedim ekmekte bitiyor nasıl ne yapıyorsunuz dedim halledeceğiz ama uğraşıyoruz alamadık dedim biraz dert yandım yine ilgilendiğimi göstermek adına yine diğer örnekteki gibi değer veriyorum anlamında… onlarda şey dediler… süvari bey ne olacak. Benim eşim de 8 aylık hamileydi. Biz siz inemiyorsunuz diye üzülüyoruz ekmek yemesek ne olur siz yeter ki idin çocuğun doğumuna yetişin falan dediler. Hem hoşuma gitti hem de sevildiğim anladım yaptıklarımla. Tamam helal olsun size dedim ki kolay bir şey de değil yani mesela o isyan eden eleman gemide salça yok salçasız yemek mi yenir diye isyan ediyordu. Her şey var ama gemide. Salça yok domates var. O da öyle bir adamdı. Mutsuzdu. Ona yapacak bir şey yoktu. Bunları diyebilirim. Zabitanın salon. Diğer insanlara kıymet vermek. Muhabbet etmek. Biraz dinlemek insanları çok yol kat ediyor.

Reference 6 - 1,27% Coverage

denizci de… kaptan da maaşını aldığı için çalışmak zorunda olduğunu hissedemiyor. Gemici de aldığı maaş için çalışmak zorunda olduğunu hissetmiyor. Bu ne demek eğer ekstra bir şekilde ödüllendirmezsen yada… ödüllendirmek para olmak zorunda değil işte tanınma taktir görme de olabilir yada bir sigara bir kola da olabilir. Yada dediğim gibi sadece taktir görme de olabilir. Bunları göstermezsen ve sadece iş istersen sadece performans istersen bu insanları çok çabuk yoruyor. Görüyorsun yani böyle kilitlendiklerini bittiklerini görüyorsun performans kalmıyor mutsuz oluyorlar.

Reference 7 - 0,62% Coverage

Dediğim gibi yüksek performansı çok uzun süre tutturup bu arada da yeterli ödüllendirmeyi yapamazsan yada gevşetmeyi başaramazsan yine insanlar çok çabuk yılabiliyor. Çok sert kaptanlar oluyor adam çok güzel iş istiyor iyi hoş da bir yerden sonra herkes dilekçe vermeye başlıyor.

Reference 8 - 1,62% Coverage

o raddeye geldilerse masanın başına oturtup gerçekten birbirlerine en azından minimum anlayabildikleri hale kadar kalkmalarına izin vermedim. İkinciler arasında bir kere benzer bir şey oldu. O durumda 2. Kaptan dedi tamam suç bende özür diliyorum dedi kalktı. Nereye gidiyorsun yok öyle bir şey dedim. Suç sende bile olsa bakalım neymiş suçun bir otur bir anlayalım bir anlaşın beraber. Oturup konuşarak halletmelerini sağladım yani gerekiyorsa güç kullanarak orada tutarak. Oturun burada diyerek konuşarak anlaşmalarını sağladım. Bir kere oldu onda da öyle yaptım. Gerçi diğerlerinde de öyle yaptım. O gemiciler arasında da… beraber çağırıp nedir sizin derdiniz kardeşim… o şekilde psikolojik olarak konuşarak halletmeye çalıştım.

<Internals\Görüşme 4> - § 15 references coded [22,90% Coverage]

Reference 1 - 0,78% Coverage

Ben ilk başta yani her gemiye yeni geldiğimde tüm personeli toplayıp onlara kendi isteklerimin neler olduğunu, özellikle buranın bir çalışma, iş yeri olduğunu vurguluyorum. Bizim farklılığımız sadece işyerinde yaşıyor olmamız yani bütün zamanımızı işyerinde geçiriyoruz biz. Bunu anlamalarını sağladım.

Reference 2 - 1,27% Coverage

burası bir iş yeri biz burada yaşıyoruz ona göre şey yapın. Bu prensiple çalıştım yani. Hala da o prensiple çalışıyorum. Çok hataları izale için bağırıp çağırmak, irile etmek olayı, rencide etmek gibi bir şeyler yapmadım yapmıyorum. Ama defalarca söylüyorum. Yapılmadan önce, yani böyle bir algı oluşuyorsa bende personel bu hatayı yapabilir algısı oluşuyorsa onu olmadan önce ikaz ediyorum çok da gerekirse başında bulunuyorum bırakmıyorum, boş bırakmıyorum. O şekilde çalışmayı götürüyoruz.

Reference 3 - 0,84% Coverage

önceden tedbirli davranmakta fayda mülahaza ediyorum eğitim olarak eksik arkadaşları da hiçbir zaman şey yapmama çoğu bizim "coaster" piyasasında burası okul mu zihniyeti vardır ama değil ben onu şey olarak görüyorum… yardımcı oluyorum bildiklerimi devamlı aktarıyorum. Bunu meslek içi eğitim olarak düşünüyorum ben sürekli.

Reference 4 - 0,65% Coverage

Askerde de uzun süre eğiti merkezlerinde de çalışmanın getirdiği bir şey var. Bildiğim şeyleri aktarmaktan, bilgilerimi ve tecrübelerimi aktarmaktan hiç imtina etmedim etmem de yani. Benim bildiğimi herkesin bilmesinde fayda vardır diye düşünüyorum.

Reference 5 - 1,51% Coverage

halat dolandığı durumda kıç üstü personeline hiç bunu şey yapmadım. Manevrayı üçüncü kaptan yapıyor işte ona yahu bu niçin oldu bunu niye yaptınız ben size öyle mi söyledim böyle mi söyledim…çünkü çok sert bir hava vardı 9 bofor esiyordu açasıya bir de esiyordu. Pilotun da bazı şeyleri vardı ki yukarıda da biz pilotla sıkıntılı anlar yaşadık. Ben onun söylediklerine çok uymadım o benim söylediklerimi kabul etmedi bilmem ne oldu. Bu arada da çok dar bir yer Fos Fransa'da bilirsiniz belki. Orada manevra yapma güçlüğümüz de vardı neticede suda halat kaldığı için pervaneye doladık.

Reference 6 - 1,03% Coverage

bereket gemide tek yıldızlı bir dalgıç personelimiz vardı. Beraber ikimiz onunla beraber kestik halatı çıkardık. Emeğine karşı ben bir para teklif ettim şirkete onlar da kabul etti dalgıç gelince yapacağının hemen hemen ne bileyim beşte altıda birine veya onda birine bağladık bu işi yaptık diyelim. Personel kendi gayretiyle pervaneye dolanan halatı kesip çıkardık yani oradan. Şubat ayında bir de

Reference 7 - 1,56% Coverage

Çok küçük bir alanda yaşıyorsunuz. Ondan sonra…sosyal iletişim…insanlar asosyal oluyor uzun süre kaldıkları sürece asosyallikleri logaritmik olarak artıyor insanların. Birbirine tahammülleri azalıyor. İş performansları düşüyor. İşte bu "home sick" dediğimiz olay var biliyorsunuz. Aslında bizim şeylerimizde çok göz ardı ediliyor ama baya etkili bir şey. Neticede ben bir ikinci kaptanı tutamadım gemide o yüzden. Adam 15 gün sonra Türkiye'ye dönecektik inecekti hayır dedi. Bütün masrafları da gelen adamı da giden adamı da benimkileri de karşılıyorum dedi ben gideceğim dedi gemiden. Ayrıldı gitti.

Reference 8 - 1,72% Coverage

tabi sabırlı olmak şart. Muhakkak ki şart çünkü çok bir sürü eksiklikler var. İnsanın yaradılışından gelen iki tane doğal dürtüsü var bunlardan birisi yemek biri de üremek. Bunlar doğal dürtüler. Bunları yeterli karşılayamadığı zaman insanda bir sürü arızalar çıkıyor ortaya. Gerek fiziksel daha çoğu da mental arızalar çıkıyor. Bunun için de limana geldiğinde insanlar aç kurt gibi sağa sola saldırıyorlar. Karşı cinsle olan ilişkileri çok asosyal oluyor. "ayılık" durumuna gelen şeyler oluyor. E bir de tabi çok şey var…erkek erkeğe yaşamanın verdiği şeyler var. Zaruretler var diyeyim. Fütursuzca küfür edebiliyorsun mesela gemide. Bu çok itici bir şey yani.

Reference 9 - 0,31% Coverage

Görüyoruz ama… ona gitmemek lazım. Böyle bir sermişlik, salmışlık, kendini bırakmışlık olmaması lazım ama oluyor tabi.

Reference 10 - 3,18% Coverage

saygı göstermemiz lazım. Yani şimdi çok alanlar iç içe girmiş… ortak tuvalet kullanma banyo kullanma kültürünün olması lazım. Bir ara baktık gemilerde hep hijyen şeyleri geçti demek ki insanlar birbirlerinin alanlarına çok riayet etmiyorlar. Bunu da sağlamak lazım ortak kullanım alanları … bir arada bir masada yemek yemekle, ortak banyoyu kullanmakla… bunları sağlamak lazım. İnsan yemek yerken karşısındakinden iğreniyorsa veya yanındaki oturduğu zaman yemek yerken leş gibi kokuyorsa e bu da bir sıkıntı. Yani bunu da düşünmesi lazım. Kaptan gemide bunları da düşünmek durumunda. Onun için ben zaman zaman bazılarına şey gelmese bile aşağıya inerim personel kamaralarına, tuvaletine, banyosuna bakarım. Eğer bir şey görüyorsam da ikinci kaptanla bunları konuşuyorum. Yahu kardeşim hiç dolaşmıyor musun buralarda baksana herifler leş gibi. On dan sonra çağırıyorum geçen bir tanesini. Genç bir gemici çocuk daha yeni. Leş gibi kamarası kokudan girilmiyor. Gel buraya, buraya temizleyeceksin, şu şekilde olacak ondan sonra bana temizledim diye geleceksin bakacağım ondan sonra senin yatmana müsaade edeceğim dedim burada. Bunları da ne yapacaksın… temizlik kültürü. Yapabildiğin kadar, başarabildiğin kadar onu yapacaksın.

Reference 11 - 3,80% Coverage

internet ve bilgisayar insanları gemilerde çok asosyal yapıyor. Herkes "rest time" larını kamaralarında bilgisayar başında geçirmeye başladı bu konuda iletişim iyi bir seviyeye geldi ama büyük bir iletişimsizlik doğurmaya başladı germide insanları daha sosyal yapacak düzenlemeler yapılması lazım ama bunun içinde bir çalışma gerekir kanaatindeyim. Ben şimdi mesela insanların oturup kamarada

bilgisayar oyunları oynamasını çok abuk bir şey karşılıyorum. Ben gemiye en azından yirmi yirmi beş tane kitap altım cebimden. Yani Mevlana'nın mesnevisinden bu light kadın yazarların şeylerine kadar… spektrum geniş olsun dedim yani insanlara hitap etsin polisiye romanda aldım çok bilimsel olmayan kitaplar aldım. Siyasi olmayan kitaplar aldım. Yani bilgisayar oynayacağınıza kitap okuyun dedim. Bazen böyle durup dururken konuşmalar açarım. Soru cevap şeklinde yapmaya çalışırım. Bu da bir iletişim. Herkesin bir fikri var bilgisi olmasa bile bizim toplumumuzda. Onu da dinliyoruz. Hatta çok geyik dediğimiz muhabbetlere de gidiyor ama. İşte bunları bazen yapmaya çalışıyorum. Ama ben bunu semeresini aldım. Ne aldım… hiç o zaman personel sorunu yaşamıyorum o zaman gemide. Bezen olaylar oluyor ama şimdi yansıdığı zaman da şey var… kaptan tamam mutlak yönetici, mutlak idareci. Kaptan söylüyorsa doğru söylüyordur. kaptan iyi bir adam yanlış söylemez gibi bir intiba oluşturuyorum diye düşünüyorum. Ha ne kadar doğrudur ama bunun geri dönüşleri bana pozitif oldu hep.

Reference 12 - 1,26% Coverage

insanları mutlu etmenin kaptanın görevi olduğunu zannetmiyorum. Çünkü mutluluk anlayışı… ne işte Nazım Hikmet "Abidin bana mutluluğun resmini çizebilir misin" diye sorarken aynen bunu kastetmiş bence de. Mutluluk anlayışı adamın farklıdır. Ben bir çocuğu seven bir kadını görünce mutlu olurum. Biri ağaca baktığı zaman mutlu olur. Kimi de denizde hava çıktı oh ne güzel mutluyum falan diyebilir yani. Bu çok göreceli bir kavram. İnsanların mutlu edeyim derken mutsuz da edebilirsin.

Reference 13 - 1,33% Coverage

ben mesela personeli hep kendime yakın tutarım. Bana her zaman bir şeyi sorabilecekleri söyleyebilecekleri bir ortamda… devamlı kamarada oturan hiç konuşmayan biri değilim dolaşırım personelin içindeyim devamlıma birbirlerine işte… en baştan beri söylüyorum insanların birbirlerini sevmeleri gerekmiyor ama kesinlikle saygılı olacaklar. Yani iş gereği, nezaket gereği bu saygıyı birbirlerine göstermek zorunda olduklarını belirtiyorum. Çatışmayı gerekli saygıyı göstermekle önleyebileceğimiz kanaatindeyim ben.

Reference 14 - 1,57% Coverage

personelin arasında bulunuyorum çoğu zaman. Yani öyle sırça bir köşkte falan yok… yani neticede bir kaptansın çok aşırı kendini yukarılarda falan görmek de insanı… megaloman narsist gibi bir şey de olmamak lazım. Seviye düşük olabilir ama o ortamda yaşıyorsun. Mecbursun o insanların seviyesine inip… anlayabilmek. İçinde çok iyi cevherler olan insanlar bulabiliyorsun. Bir bakıyorsun adamın kalbi kocaman. Yani öyle insanlar da var ki iyi bir eğitimle dünyanın en iyi insanı olacak insanlar da çıkıyor. Bu adamdan bir şey olmaz dediğin ihla olmaz insanlar da çıkıyor karşına. Ahlaksız insanlar çıkıyor.

Reference 15 - 2,10% Coverage

Daha önce de dediğimiz "home "sick" olayı var. Bunun verdiği büyük yıpratma var denizcilerin üzerinde. Çoğu da erken bir an önce bitireyim… şu mantalite var okuldan gelenlerde; bir an önce para kazanabileceğim mevkiye geleyim. En kısa sürede ilerde kendimi garanti altına alabileceğim bir paraya sahip olup gerekli tecrübeyi de kazandıktan sonra işte sahildeki pilotluk, "DPA" lik, enspektörlük veya ticaret hayatı şeklinde bir geleceği en kısa zamanda ulaşayım. Mesleği bir atama taşı olarak kullanıyorlar. İnsanlarda bu çok oluyor. İşte ben geleyim şöyle sakalları ağarmış piposu olan baba bir kaptan olayım da şöyle gemilerde dolaşayım şeyi yok şu anda yani. O nosyon yok. İşte İngilizlerin bir lafı var ya eskiden gemiler tahtaydı adamlar demir, şimdi gemiler demir adamlar tahta diye. Öyle bir durum var.

<Internals\Görüşme 5> - § 1 reference coded [1,05% Coverage]

Reference 1 - 1,05% Coverage

Tatsız olaylar olabiliyor. Bunların her zaman önüne geçmek tatlıya bağlamak daha iyi oluyor. Ben her zaman şunu yapıyordum personeli yumuşatmak için arada bir toplanıp kendi aramızda partiler yapıyorduk müsait olan ortamlarda cumartesi akşamları…

Kış üstü partileri…

Kış üstü partileri. İnsanlar biraz daha kaynaşsın. Biraz daha samimi olsunlar diye.

<Internals\Görüşme 6> - § 5 references coded [23,77% Coverage]

Reference 1 - 10,49% Coverage

Adamları çağırıyorsun. Sallana sallana geliyorlar. Öyle sinirlerim bozuldu ki… bir sürü olaylar. Gemi tutuklandı İran'da bu personelle. O zaman İran gerginliği var. Bizim boğazda silah yüklü bir İran gemisini tutmuşlar onun karşılığı bizim gemiyi tuttular. Bir de bunlarla uğraşıyorsun. Tek ben uğraşıyorum. Yarıya indim sekiz kilo verdim. Bir sürü karışık işler. Bırakamazsın nasıl bırakacaksın. O zamanın başbakanı Demirel'di öyle hatırlıyorum. Onu aradılar da şirketten dış işleri bakanlığıyla çözdüler işi. Bizi bıraktılar. Dönerken şeye uğrattılar bizi. Fosfat. Kalktık Süveyş'e kadar yıkaman lazım gemiyi. Bu personelle güverte yıkanacak. Sabah iş almaya geldi reis. Dedim gemi yıkanacak. Bu personelle çok zor doğru dürüst çalışmıyor adamlar falan. Tamam dedim reis fazla konuşma. Sen sancaktan başla ben de geleceğim yapacağım. Onlar sancaktan başladılar. Sadece güverteyi yıkıyorlar. Ve havalı hortumla. Orada iki üç kişi uğraşıp duruyor. Ben geldim sonra dokuza doğru. Tek hortum tel başıma kimseyi istemedim bağlayarak iki ayrı yerden ambar üstleri ve araları dahil ben bitirdim bunlar daha üç numaraya gelmişlerdi. Düşünebiliyor musun adamlar güverteyi yıkayamadılar. Ondan sonra yaşam mahalline de girdim. Sen olmasan yapamazdık biz bu işi falan diyorlar. Dedim ayıptır bu kadar da olmaz ki. Şimdi kaptan da diyor ki kalktık seferden Türkiye'ye gidiyoruz artık herkes sabrediyor. Hepsi gidecek. Öyle gergin bir ortam. Kavga dövüş. Tahmin edemezsin. İyi makineye bir şey olmadı büyük arızalar falan olsa hepten gittik yani. hiç kimse yok makinede zar zor gidiyor ite kaka. Kaptan şey yapıyor. Kamarot şimdi servis yapıyor ya yanımızda sefer değişmiş Mambosa ya gidiyoruz diyor tamam mı. Kenya Mambosa. Oraya tahliye yapıp bilmem ne yapacakmışız. Ne yapıyorsunuz diyorum. Kamarot kayboluyor ortadan haber yaymaya gidiyor. Gece ortalık birbirine giriyor. Kavgalar dövüşler bağırtı çağırtı falan. Kaptan gidiyor kamayı kilitliyor olayları dinliyor. Dedim bakın bir daha yaparsanız hepsini salarım sizin üzerinize dedim. Ben engelliyorum dövmeye kalkanlar neler. Ben de milletle kötü geçinmiyorum. Okeyleniyorum herkes tarafından bir de yeni geldiğim için gemiye. Yeni sayılırım yani bir iki ay oldu. İşte bir daha dedim kaptana bunu yaparsanız… ben ikinciyken bunları yaşadım aslında yanlış yapmışım şimdi düşünüyorum hepsini bırakmalıydım. Ama yapamazsın gemide ir yönetim var gidecekler süvariyi dövecekler o ona bilmem ne yapacak belki silah çekecek. Rezalet yani dediğim olayların daha berbatı yaşanacak. Neyse Türkiye'ye bir gittik personelin hepsi gitti gitmeyenleri de ben gönderdim. Kaptanı değiştiremediler. Biliyorlardı ama bir sonraki seferde değiştireceklerdi. Asıl sorun kaptan ama. Personel değişince çevre değişti kaptan yalnız kaldı. Bir tane adamı vardı onu da gönderdim ben. Düzeldi tabi kaptan mecbur kaldı. Kimsesi kalmadı. Personel yeni geldi yeni ekip iyiydi reis falan da iyiydi. Ondan sonraki sefer de mükemmel bir sefer oldu. Aynı gemi aynı seferler olmasa bile aynı yerlere gidiyorsun. Tabi yine kaptan yapmaya çalıştı ama idare ettik bir şey yapamadı. İki seferi yan yana koyuyorsun işte personel kaptan hadi buyurun.

Reference 2 - 1,66% Coverage

Bir kere herkes kendine birini yakın seçmeye çalışıyor. Arkadaş, "kanki", mutlaka arıyor öyle bir şeyi bu çok normal bir şey insansın çünkü yani ahenkli çalışmanın şartlarından birisi mutlaka birinin daha yakın olduğu birisi çok normal bir şey. Kaptan genelde ya baş mühendisle iyi anlaşır ya anlaşmaz. Olmuyor. Bir yerde herkese aynı mesafede… biraz daha yakın olduğu sevdiği personel olabilir ama

ona çok ayrımcı davranmaması lazım çünkü o düzeni bozar insanlar kötü hisseder ve memnun olmazlar.

Reference 3 - 6,65% Coverage

Benim mesela yaşadığım bir olay var. Çok iyi çocuklar. Kaptandım o zaman. Çok iyi çocuklar. Elektrik zabiti vardı çok tatlı bir çocuktu hatta öldürüldü o bir limanda çok garip bir şeydi. Personel değil dışarıdan birileri öldürmüş bunu. Öldü gitti çocuk alakası da yoktu bir şeyle ben biliyorum çok iyi çocuktu. Temiz, sağlam, çalışkan. Böyle personelle arası iyiydi onun. Onu severlerdi. Bunlar akşamları böyle… uzun sefer… akşam oturuyorlar bilmiyorum artık muhabbet falan belki bira içiyorlardır falan. Bunun kamarasına gidiyorlar biraz daha büyük diye dört beş kişi. Reis falan da hani yaş grubu gençler. Ben biliyorum tabi gittiklerini de neyse hadi gitsinler bir zararı yok. Ama bunlar… şimdi ultraviyole şeyler var flüoresan lambalar var ya arıtma flüoresan lambaları eski sistem özel mavi ışık biliyorsun. Bu tabi elektrik zabitinin "store" unda sorun kapısı açık marinacılardan bir tanesi aralarının bence iyi olduğundan ötürü herhalde… hani diyordur oradan lambayı al getir bana lazım oluyordur bu da ona yardım ediyordur tahmin ediyorum. Sen o lambalardan al kendi kamarana küçük çünkü şeye olur masa üstü lambalarına. Romantizm yapıyor mavi ışık (gülme). Al kamarana koy. Bunun tabi haberi yok. Yakınlığın doğurduğu bir fazla güven duygusu. Şimdi kötü niyet hiç yok asla zarar vermek için değil ama gizli yapıyor bunu. Veya ne bunda alayım bir tane diyor söylemiyor bile. Fazla olmaz aslında o malzeme. Neyse. Sonra limana geliyoruz birkaç kişi geliyor benim gözlerim sürekli sulanıyor akıyor sürekli gözler kızarmış falan sürekli ben doktora gönderiyorum bunları. İki liman falan gönderdik geçmiyor. Sonra araştırdık ben dedim kamarada bir şey mi var diye gittim baktım bu ne dedim burada. İşte süvari bey elektrik deposundan aldık. Neyin lambası dedim. Onunla iyi kör olmadılar. Yani olaya bak. Dedim ki siz deli misiniz. Araları da bozuldu niye yaptınız falan. İşte bu samimiyetin bazen işte diyoruz ya uzak olmamalı ilişkiler yakın olmalı ama ne kadar olmalı. O dengeyi nasıl kuracaksın.

Reference 4 - 3,01% Coverage

Mesela en önemli şey gemilerde bana göre… o zaman, bundan yirmi sene önceden bahsediyorum artık karadayım. Mutluluk için en önemli faktör başların uyumlu olması bir baş mühendisle kaptan iyi anlaşamıyorlarsa hepsi yansır karşılarındakilere iyi anlaşıyorlarsa gemide disiplin başlar. İkinci kaptan da dahil ikinci kaptan, kaptan aynı yerden geldikleri için pek sorun çıkmaz özellikle makine tarafından olur problemler. Hep yaşadığımız şeyler çünkü problem değildi de onlar ayrı bir oynarlar içten yanmalı takılırlar. Sistem budur yani iyi anlaşırlarsa gemide huzur kesinlikle olur çünkü kimse bozacak davranışa cesaret edemez. Zaten onları ayıklamaya başlarsın. Birini gönderirsin öteki gelir. Ama en önemli şey mutlu olmaları için, eskiden böyleydi şimdi de böyledir, bir çok iyi kumanya lazım yeme içme, iyi bir aşçı. Mutluluğun iki formülü kesinlikle. Kumanya ve aşçı kesinlikle ikisi beraber aynı zaten.

Reference 5 - 1,96% Coverage

hiçbir sosyal sorun olmayacak. Maaşları yatacak adamların. Söylenen sözler şirket tarafından yapılacak. Çok önemli. Bazıları söz verir şunu yapacağız bunu yapacağız yapmazlar. Hemen gemi kaptanı onu yaşar. Bonus falan demiyorum söz verdiyse yapacak şirket. Ondan sonra üçüncüsü benim çok önem verdiğim bir şey. Bir de eğer mümkünse… tankerden bahsetmiyorum, arada şeyini biraz kaçıracaksın, gevşeteceksin rahatlayacak adamlar. Gemi üzerinden bir dışarı çıkacak falan hepsi dahil. Mümkün olduğunca bunları engellemeyeceksin. Sosyal gereksinim. Bu yani başka bir şey gemici istemez senden.

<Internals\Görüşme 7> - § 3 references coded [5,46% Coverage]

Reference 1 - 0,14% Coverage

Çok kesinlikle sabır çok önemli. Birde insanları dinlemek.

Reference 2 - 0,98% Coverage

arada mesela … yada bir iki dakika konuştuğunda adam zaten çoğunlukla … sana anlatıyorlar. Böylede bir şeyleri var. Yabancılarda da aynı gözlemlemişinizdir hemen kafasındaki olan sorunu anlatıyor adam. Sende oradan yakalıyorsun hemen. Bu sayede tansiyonu da düşürebilir senin varlığını hisseden insanlar o gemi içi gerginliker de azalıyor. Biliyor yani senin bir daha … gülümsüyor olman çok kötü bir şey değil.

Reference 3 - 4,34% Coverage

bir kere çalışma saatlerine dikkat ediyorum. Dinlenme saatlerine dikkat ediyorum. Gereksiz yere lüzum yaptırtmıyorum. Bu ne demek ya şu baş tarafa git de reis … reis bilmem ne var mı? Reis baksana bu var mı bir daha gidiyor geliyor … çalışıyoruz üç yüz üç yüz üç yüz. Geldiğinde telefonla zaten çağırmıştım ne istiyorsun … çağırıyorsun bizde şu boya var mıydı e onun katkısı var mıydı. Yani bu tarz şeylerin önüne geçmeye çalışıyorum. Ekibe anlatıyorum. Ondan sonra mümkün olduğunca şuanda herkes bilgisayarlı sisteme geçti herkesin kamarasında bilgisayar var o yüzden çekiliyorlar saygı duyuyorum ama yemek saatlerinde mümkün olduğunca bir araya getirmeye çalışıyorum önce. Orda da … çalışıyorum ama herkesin stajyere de soru soruyorum diyorum ki Ahmet ne bilmem ne bilmem ne annen kek yapıyor muydu ya … espriler şakalar gemi içinde bir diyalog kurulmasını sağlıyorum. Bu sayede bölümler arasında ki … iyi diyalog kurup ikinci kaptanla da iyi diyalog kurdurarak bölümlerin kendi içinde ayrışmasını önlemeye çalışıyorum çoğu zamanda başarıyorum. Mangal yaptırtıyorum yemek yediriyorum müzik çaldırtıyorum orda bir dinlensinler limanlarda da iş ki anlamınızı ona göre yapın dışarıya insanlar çıkıp geri gelsinler diye ikini kaptanın üstündeki baskıyı azaltıyorum adam şey düşünmesin yani sürekli benim her yerde iş çalışma saatinizde işinizi yapın dinleneceğiniz zaman dinlenin ve eğleneceğiniz zaman eğlenin. Bunları öldüğünüz zaman sadece bir şeyi … sadece iş odaklı düşünürseniz bu sefer iş de verim azalıyor … oranda rahatlıyor dikkat… o yüzden dengeyi iyi ayarlamak önemli. Ama bu sefer bir tarafa çok fazla kaçırırsanız diğer tarafta eksiklik oluyor bu sefer o da olmaz yani hepsini birden dengelemek lazım yani bir ayarlamak lazım o da bir … personel idaresi buda bizim işimiz zaten.

<Internals\Görüşme 8> - § 6 references coded [15,08% Coverage]

Reference 1 - 1,65% Coverage

en önemlisi birbirinize saygı duymak. İnsanların karşılıklı saygı, sevgiden ziyade hani çalıştığımız yerde herkes birbirini sevmek zorunda değil ama herkes in birbirinin yaptığı işe saygı göstermek olduğuna inanırım ben her zaman o yüzden de insanlar birbirine saygılı olduğu sürece ve birbirine güvendiği sürece bu saygı çerçevesinde başarısız olmanız imkânsız bence.

Reference 2 - 2,63% Coverage

Arkadaşlık ortamı olduğu için artık aile gibi oluyorsunuz. Eşinizi çocuğunuzu gördüğünüz zamandan çok fazla iş arkadaşlarınızı görüyorsunuz. Aralarında kötü bir şey olmadığı sürece bir aile gibiyiz biz orada zaten. Sürekli aynı şirkette çalıştığınız zaman ve aradan beş on sene geçtikten sonra bir gemiye gittikten sonra çok farklı konumda çalışan bir insanla bile bir aile gibi olabiliyorsunuz. Atıyorum bir ikinci kaptanla yağcı bir gemici bir ikinci çarkçı gibi. Bir aile ortamı gibi yani çok böyle ekstrem şeyler olmadığı sürece kötü şeyler yaşanmıyor. Aile gibi oluyorsunuz artık.

Reference 3 - 2,11% Coverage

Tabiî ki arada belirli şeyler var eğer… zaten siz de insanlara ona göre yaklaşmaya başlıyorsunuz. Tanıyorsunuz insanları o mesafeyi sizin ayarlamanız lazım yani oradaki ince çizgiyi de geçmeyecek tabi. Zaten geçenle ona göre davranıyorsunuz geçmeyenle farklı davranıyorsunuz. Yani bir tutup da atıyorum işte hiyerarşik düzende bir adama iyi yaklaşıp adam suiistimal ediyorsa onla görüşmüyorsunuz zaten yada sadece iş için görüşüyorsunuz. Veya fazla muhatap olmuyorsunuz.

Reference 4 - 4,77% Coverage

Çatışmaları… sonuçta her insanın yapısı farklı. Farklı olduğu için bir şekilde orta yol bulunmaya çalışılıyor. Bulmak zorundayız. Sorunu ilk başından halledemezsek o sorun hızla büyüyor. Bunun örnekleri de var zaten. Mesela benden önce gemide bir olay yaşanmış. Orada yaşanan olayın etkileri benim katıldığım zamanlarda da devam etmişti. İşte bir iş yapılacak bu işin yapılmasını isteyen bir kişi var yapılması istemeyen üç kişi var. Bunlar bir şey karşılığında… nasıl diyeyim… ceza ödül sistemi karşılığında, bu işin yapılması karşılığında izine gönderilecek gibi bir olay yaşanmış. İşi yapanlar izine çıkartılmış gemi limandayken fakat bu işin yapılmasını istemeyenler orada kaldığı için bu daha sonra ileride büyük bir problem oldu. Adamlar neredeyse boğaz boğaza geldi artık. İşte sen… bu iş yapılmayacaktı sen yaptığın için bu böyle oldu. Bunların olmaması için bir kere herkese eşit davranılmalı. Ayrım gözetilmemeli gözetildiği zaman esas çatışma orada başlıyor. Fikirde ayrıldığı zaman insanlar sonra bütünleştirmek çok zor olabiliyor. Veya hiç olamıyor.

Reference 5 - 1,32% Coverage

O yüzden eşit davranmak gerekiyor. Eşit davrandığınız zaman o mesafeyi herkese eşit gösterdiğiniz zaman zaten bir problem yaşanmıyor. Yaşandığı zamanda da zaten gelip size soruyorlar. Size danışıyorlar. Nasıl çözüleceğini. Adaletli olduğunuza inandıkları zaman zaten bu problemler yaşanmıyor.

Reference 6 - 2,60% Coverage

Gemide insanlar zaten ufak şeylerden mutlu oluyor. Atıyorum mesela mangal partisi yapıyorsunuz kıç tarafta. İnsanlar iş stresinden uzaklaşıyor ve bundan mutlu oluyor. Veya ne bileyim yaptığı işin karşılığında bir ödül. Atıyorum bir şarap bir viski bir sigara verdiğiniz zaman bundan mutlu oluyor. Limana gittiğiniz zaman izin verdiğiniz zaman bundan mutlu oluyor. Yani çok ufak şeylerden mutlu oluyor insanlar. Çok büyük şeyler zaten beklemiyor. Çok mucizeler de beklemiyor zaten. İşini yapıp o iş stresinden uzaklaştığı zaman insanlar genelde mutlu oluyor diye düşünüyorum ben.

<Internals\Görüşme 9> - § 4 references coded [13,69% Coverage]

Reference 1 - 2,99% Coverage

sabahları bir günaydın afiyet olsun yerine göre iyi akşamlar bunlar söylenebiliyor bugün birçok apartmanda komşunun bile birbirini tanımadığı bir ortamda gemide bunları yaşatmaya çalışıyoruz en azından bir iş yapan olsun gerekli ikramda bulunuyoruz çok basit bir şey ama yani kaptan bile olsan bir yanında çalışan bir adama kolay gelsin demek adamın hoşuna gidiyor mesela veya tabi ikram yapılacak bir zamanda bir kasa kola göndermiştim mesela çoğu kişinin zaten hoşuna gitmişti, eğer içkiler genelde birilerini aşmayacak yani bulunduğu pozisyonu aşmayacak şekilde daha iyi yani herkes haddini biliyor en azından bize nasıl davranması gerektiğine aşina zaten gemiciler tabi bilhassa veya reis daha eski daha yıllanmış insanlar olduğu için hiç olmazsa biraz daha biliyorlar yani ona dikkat ediyorlar. Ama bilmeyen zabitlerde yerine göre mesela orada yaşayabileceği acı tecrübelerden birisi de anlatıyorsunuz tabi onu. Kendisi yemeğe geliyor mesela elini kolunu sallaya sallaya zabit.. gibi mesela içinden konuşup geliyor, e tabi uyarıda bulunuyorsunuz ben bulunuyorum mesela, örf ve adetleri tabi yaşatmaya çalışıyoruz, yoksa yol geçen hanı gibi bir yer olur mesela gemi kimsenin

birbirini tanımadığı sadece unvanların havada uçuştuğu bir ortam olur yani.

Reference 2 - 2,52% Coverage

meteorolojik şartlara da uygun kış partileri yaparız mesela bazen yerine göre ayda bir oluyor ama yapıyoruz kış partisi düzenleriz personeli toplarız. Ben bazen aşçıyla konuşup yerine göre malzeme de eğer yerindeyse yapılabilecek yemeğin yanına meze tarzı şeyler vermeye çalışıyoruz. Gemide eğlenmesi denizcinin yediği yemek belki akşam vardiyasından sonra kamarasında izleyebileceği güzel bir film. Yeri geliyor mesela ben bazen konuşma yaparım nadir oluyor bunu gemi kaptanı her zaman yapmaz ama toplantılarda aşçıyla konuşup alışılagelmiş yaş pasta mesela diyelim ki kek poğaçaya açık oluyor ama yaş pasta olduğu zaman mesela farklı bir tepki veriyor, karaya göre ne kadar sevindirir ama gemide küçük bir çocuğa lolipop vermiş kadar sevindirirsin mesela. O tabi etkili oluyor mesela yerine göre herhangi bir şey yapmaya gerek yok kaptan içinden gelmiş olabilir yani kötü bir alışkanlık olmasına rağmen ki bende içmememe rağmen sigara dağıtabiliyorsunuz mesela yerine göre ne biliyim meşrubatla ödüllendiriyorsunuz o şekilde tabi güzellikler olabiliyor.

Reference 3 - 4,58% Coverage

önemli iş verimlerine yansıyor bu çünkü sonuçta bir konserve kutusu diyebiliyoruz yani gemi öyle hakikaten öyle basite indirgersek e bunun içerisinde giden bir insan topluluğusunuz birde insanın karada bile olsa kafasında herhangi bir takıntının olmadığı arkasına baktığı zaman düşünmeyeceği yani mutlu olabileceği şeylerin olması çok önemli eğer mesela ister karada olun ister denizde bu işin mekânı yok isterse pilot olun iyi bir evliliğiniz varsa işinizde başarı muhtemeldir çünkü arkanızda düşünmeden gidebileceğiniz mutlu insanlar var veya siz onları geçimiyle mesela sorumluyum onların mutluluğu beni de mutlu hissettiriyor bu muhabbet olursa güzel bir şey tabii ki hiçbir gemi personeli birini bir ailesini mutlu ettiği gibi mutlu edemez ama elden geldiğince tabi birde moral çok önemli tabi denizde, bazen kötü bir yemek çıktığında mesela yani çok ağır koşullarda çalışıyoruz yani bu yemeğimi yiyeceğiz dediği zaman adamın morali tabi düşüyor çünkü adamın yapabileceği bir şey yok karada canın sıkıldığı zaman mesela bir hava almak için iki sokak bile dolaşsanız bir değişik olur insan hani o bile aslında aldığınız o nefes bile size iyi gelir karadaki birçok güzelliğin farkına varamadığınız güzelliklere denizde varıyorsunuz canınız bir çikolata çektiği zaman reklam gibi ama yani orada çikolata olsa da yesek ya dediğiniz zaman oluyor mesela ama bulamayacağınız bir yer olduğunu da biliyorsunuz mesela kendi kendiniz kısıtlıyorsunuz yani beyin tamamen ona açık çünkü beyin istiyor da ama bir şeylerin olmadığının farkına kendisi varıyor ne oluyor yani insanın mutluluğu öğrenmesi gerçekten önemli yani mutlu olursa bir insan işinde verimli oluyor yoksa her gün aynı işi yapıyor zaten her gün aynı ortamdasınız her gün günaydın iyi akşamlar tarzı bir şey bir şeylerinde psikolojik olarak destek olması lazım yani çünkü kimse robot değil çünkü insan duygu yüklü bir varlık insan arada bu duyguları tatmin etmeli.

Reference 4 - 3,59% Coverage

normal prosedürü var zaten ya göndereceksiniz zaten, ama bende şöyle bir felsefe var öncelikle işin kaynağına bakıyorum mesela hemen öyle yaramaz çocuklar gibi tamam sen suçlusun sen şunu yaptın değil de yapılabilecek bir şey gerçekten varsa sorunun kökeninde ne var yani onların egolarından kaynaklanan bir sorun mu bu yoksa gemide yapılması gereken bir iş var ama o iş yapılmıyor onunla ilgili bir sorun mu var bunu da biraz ayırt etmek lazım yani, insan psikolojisi işte adamın biri var mesela kendi takıntıları var, yapmak istemiyor uyuşuk davranıyor gevşek davranıyor şimdi bu adam için peşinde koşarsanız bu sebepten de kendi yapmanız gereken işler yarım kalıyor ne oluyor, bak kardeşim diyorsun hani iyi var kötü var hangisini seçiyorsun yok diyor ben çalışmak istemem, gerekli şeyi yaparsınız prosedürle ilgili he işin kendinden kaynaklı bir sıkıntı varsa mesela malzeme eksikliğinden dolayı iş yapılamıyor ve iş ortada kalıyor bununla ilgili ortaya çıkan sorunlar varsa bu yerine göre şirkete yansıtılıyor kardeşim böyle yapılması gereken bir iş var ama malzeme eksik yani sonuçta bu gemi imalathane değil burası sonuçta malzemeniz varsa elinizde bir sac parçası varsa orayı kaynatırsınız yoksa neyle kaynatacaksınız yani bunu gerçekleştirebilmek için bazen yerine göre şirketle bile direk kontağa girdiğimiz durumlar oluyor bunu iyi ayırt edebilmek lazım adı kaldı olabilir

ama tartışmalar neden kaynaklandı onu bilmek lazım, işte insan psikolojisiyle ilgili bir şey kaptanlık orada başlıyor işte.

<Internals\Odak Grup> - § 1 reference coded [1,67% Coverage]

Reference 1 - 1,67% Coverage

çatışmaları önlemek için sosyal hayatı mümkün olduğunca renklendirmeye çalışıyorum…

film veya video oyunları oynatıyorum birlikte

3. TOPLUMSAL TOPLULUKÇULUK MESLEKİ KÜLTÜR BOYUTU

<Internals\Görüşme 1> - § 3 references coded [16,08% Coverage]

Reference 1 - 1,11% Coverage

Tek başına bir şeyin olmayacağı aşikâr yani özellikle manevralarda yani şeyi düşünürsek… KÜ operasyonları KÜ açısından bakarsak gemi kaptanı 24 saat köprüüstünde duramayacağına göre bir kere altında çalışanlara mutlaka güvenmesi gerekiyor altında çalışanlarla mutlaka işbirliği içinde olması gerekiyor…

Reference 2 - 8,29% Coverage

Bu purging in normalde sorumlusu 2. Kaptan. 2. Kaptan normalde purge lerinin bütün pompaların alıp kayıtlarını tutması ve çarkçıbaşıyla müdahale etmesi gerekiyor. Bizim örnekte şey… 2. Kaptan bütün işleri tek başına yapamayacağına göre takım çalışması yapıyor. Pompacıya diyor her Sabah pompaların purge ini alacaksın raporu da bana getireceksin diyor ve bu işi veriyor. Yük de fosforik asit sanırım o zaman. Pompacı işte purge alıyor purge den mal geldiğini görüyor fosforik asit geldiğini görüyor… ve doğru olduğunu sayarak… fosforik asit donuyor mesela… 40 derecede donuyor. Donmaması amacıyla koferdamın içine su koyuyor içersine. Suyla tepkimeye giren bir 2 tane şey, fosforik asit ve su bunu bilmiyor. Pompacı bunun bilincinde değil ve bu arada da su koyduğunu da 2. Kaptana rapor etmiyor. Yani demiyor ki bak ben buraya su koydum donmasını engellemek amacıyla belki rapor etse belki 2. Kaptan müdahale edecek. Çünkü asitle su bir araya gelince çıkarttığı gazlar corrosive dir yani metali aşındırır bizim olayda da şey oldu işte çıkan gaz pompanın hidrolik bağlantısını motorun aşındırıyor boruyu deliyor ve ana hidrolik sistemine fosforik asit yürüyor. Ve geminin bütün hidrolik sistemi katılaşıyor ve hidrolik sistemi çöküyor. Pompalar ırgatlar falan filan işte komple çöküyor gemi 2 ay tersanede kalıyor 2 buçuk ay falan. Burada takım çalışmasında işte eksiklik var takım çalışması olayında şu da var bence. 2. Kaptan sadece aldığı değerlere bakarak çarkçı başına rapor veriyor. Pompacıya hiç sormamış olabilir bir sorun var mı yada bir şeyler yaptın mı eksik var mı terslik var mı diye. Bu bir takım çalışması eksikliği olabilir. Bireysel tabii ki yanlış bir çalışmanın ürünü olarak ta 2-2 buçuk ay gemi tersanede kalıyor yani çok basit bir sebepten 1 buçuk milyon mu ne çıkıyor zarar bütün masraflarla beraber.

Bir iletişim eksikliği var…

Burada iletişim eksikliği var. Tabi çok fazla var.

Şirket ne yaptı?

2. kaptanı çekti. Kaptanı zaten değiştiriyordu. 2. Kaptanı aldılar tabiî ki. Gemicileri de aynı şekilde o işin içine dahil olan pompacıyı da aldılar o işi yapan.

Baya pahalıya patlamış olay.

Tabi sadece 1 buçuk milyon tamir. Birde günlük 10 bin dolardan 600 bin dolar da oradan geliyor zaten.

Reference 3 - 6,69% Coverage

Vallahi ben son kararın kaptanın kararı olduğunu savunurum ama takım çalışması da önemi tabi. Mesela gemide her sabah toplantı olur. Kaptan, 2. Kaptan baş mühendis falan günlük yapılacak işler için bir toplanırdık. Yapılacak günlük işlere karar verirdik ona göre bir çalışma planı çıkarırdık yapılacak işleri hep birlikte kararlaştırırdık ama tabiî ki son kararı… çatışma için falan çok farklı tabi. Çatışma için konuşmuyorsak. benim yaptığım şey tabiî ki zabitleri dinleyip en sonunda kendi kararımı uygulatmaktır yani . onlarınınkini uygularım yada kendiminkini uygularım fark etmez ama

nihayetinde benim kararım önemlidir. Değerlendiririm kişilerin görüşlerini… sonunda onlarınki haklı olursa onlarınkini de uygularım ama dediğim gibi kendi kararımı mutlaka uygulamam gerekiyor yani.

Diğer görüşleri de değerlendiriyorsunuz…

Tabi mutlaka değerlendiririm. Senin görmediğin bir şeyi görebilirler.

Bir serdümen veya gemici…

Konuşabilir ama şunu yapamaz… sancak 10 dedim mesela sancak 5 yapamaz. Ama sancak 10 dedikten sonra süvari bey sancaktan gemi geliyor diyebilir ama sen sancak 15 dedikten sonra o sancak 5 de dümeni tutamaz. Ondan önce zabitler de ama herkesin gözünden kaçıyorsa bilgi verebilir. Bir gün kanalda gidiyoruz. Antwerp kanalında pilot sancak alabanda dedi ve adam da sancak alabandaya bastı doğal olarak ama sancakta sığlık var yani biliyor görüyor her şey gözüküyor ama… bu da yanlış bir şey…arayı çok iyi bulmak gerekiyor. Aynı olayda bir başka gemici de sancakta kara var şeklinde yorum yapabildi yani adamın yorgunluğu olur gemi kaptanı da yorgun olabilir. O rahatlığı şeyi vermen gerekiyor. O öz güveni vermen gerekiyor ama bu da bir şeyde kalması gerekiyor. Senin fikirlerini yargılamaması gerekiyor. Yani sancak 15 diyor ama sancak 10 da tutayım falan olmaz

<Internals\Görüşme 11> - § 3 references coded [2,27% Coverage]

Reference 1 - 0,34% Coverage

- Sen daha bir güvertenin makineyle ilgili bir karar verdiğini gördün mü

Reference 2 - 1,67% Coverage

- Bir kurumsal bir firmanın olması, iki sabit bir tayfanın olması. Yani şirkette 3 senedir 5 senedir çalışan adamlar … şuydu buydu birbirini bilen adamlar mesela oturup konuşabilir. E diğerlerinde mesela firma kurumsal değilse kimle ne anlaşacaksın konuşacaksın. Ama kaptan var sonuçta diğerleri de var ikinci mühendis, reis… yine tartışabiliyorsun.

Reference 3 - 0,25% Coverage

- Acil durumlarda yok öyle bir şey karar birliği falan

<Internals\Görüşme 12> - § 9 references coded [20,57% Coverage]

Reference 1 - 5,18% Coverage

Demiri yükledikten sonra haber bekliyoruz nereye gideceğimiz konusunda. Orda bir gece bir hava patladı. Gemi ufak ufak demir taradı. Daha doğrusu taramış. İlk taramaları e asıl taramayı bizim çocuklar biraz geç fark ediyorlar. O esnada da dışarıda olan havanın esiş kuvvetini düşündüğümüz zaman demir alıp tekrar demir atmak biraz mantıksız geldi. Yani o havada demir al tekrar at biraz mantıksız geldi. Taramış olmasına rağmen son bir iki saattir yerinden kımıldamadığı için gemi yani ben yukarıya çıktım bir saat kadar kaldım olduğumuz yerde duruyorduk. İndim aşağıya ben indikten on beş dakika sonra tekrar çağırdılar beni. Süvari bey hızla mevki değiştiriyoruz. bu şey üzerine tekrar yukarıya çıktım baktım hareket gerçekten belli bir yönde tamam mecbur demir alacağız tekrar atacağız. Veyahut ta denize çıkacağız. Makineyi hazırla bu talimatımdan on beş dakika sonra hava çakıldı. Ondan sonra hadi kalkalım altı kilit vardı suyun içinde üç kilit aldık son üç kilit gelmiyor. Makine üzerine yürüyor yok. Neyse bu şekilde biraz daha yani daha fazla yol verip daha fazla üzerine giderek yaklaşık ikinci kilide kadar aldık. Bir kilit daha aldık yani. Ondan sonra daha almıyor dediler. Niye almıyor sorusunun cevabını karşı tarafta ikinci kaptanım diyor ki : şey kırıldı . diyorum ki ne kırıldı benim aklıma daha önce ki tecrübelerden ben scorpion akrebin daha önce kırıldığını gördüm. Üç sefer başıma geldi. İkinciliğimde bir sefer de kaptanlığımda geldi görmüşlüğüm var. Yine öyle bir

şey oldu zannedersem deyip köprü üstü üçüncü kaptana bıraktım. Gemi …… yönünde …… şekilde gerektiği kadar ileri yol verebilirsin gemiyi olduğu yerde tut diyerek baş tarafa gittim. Neyin kırıldığını çünkü anlayamadım. Şey kırıldı şeyin ismi yok. Neyse baş tarafa bir baktım gittim baktım. Ne kırıldı diye şey yapıyorum soruyorum söylüyor bu kırıldı. Sonra gittik bir baktık …… yarılmış. Tamam vira edemiyoruz …….. edebiliyor musun dedim. …… da edemiyor ırgat kilitlemiş. Tamam yapacak bir şey yok olduğumuz yerde kalacağız bu şekilde. Yani ne …… edebiliyorsun ne vira edebiliyorsun

Reference 2 - 0,43% Coverage

Eğer vaktinde zabitlerimiz köprü üstündekiler fark etmiş olsalardı demirin taramaya başladığını daha erken demir alınıp daha iyi bir noktaya getirilip tekrar demirlenebilirdi

Reference 3 - 4,55% Coverage

Yine işte şunun gibisi serbest çıkış. Normalde biliyorsun üç ayda bir en azından şey olarak emergency attırmayla yani daha doğrusu o basıp seni attırıyor mu attırmıyor mu? Bunun kontrolünü yapmanız gerekir. Ha bunu yaparken sistem filikayı sabitler, sabitleme pozisyonunu alır, yani kancaları falan takılıdır, simüle eder. Attırdıktan sonra tekrar oturtursun oldukça basit bir sestir. Öyle bir ki hiç aklımıza gelmeyecek bir şey. Yukarıdan askıyı tutar ……. O şeyin balatası gitmiş. Yani gitmişten kastım tutmadı. Biz o testi yaparken birden kaymaya başladı, üzerinde teliyle beraber yani kancalarda tutarken kızak üzerinde kaymaya başladı. Ve tutamadık. Kaymaya başladığında zaten içerideki o pistonlarını da vesaire sini de patlatıyor, kırıyor, döküyor. Yani içini dağıtıyor ve sonrasında düşüyor. Yani düşüyor dan kastım tabi denize giremedi teller tuttuğu için gitti kıç tarafa saplandı. Yani askıda kaldı. Filika kabul edersen …… gibi askıda kaldı. Filika askıda kalınca bir de olduğumuz yer öyle bir yer ki yani bizim bulunduğumuz noktada bir mil ile 8 mil arası mesafede pilot istasyonu var. Yani dışarıdan görme şahidi var. İşin daha komik tarafı bizim bu durumu kimseye bildirmememiz. Tabi yine şirketimizin DPA in evraklarını alıp hatta DPA den sonra teknik müdürü vesaireyi de arayıp biz durumu bildirdik. En azından şirketimize bildirdik. Bunu nasıl alacağız yukarıya almanın yollarını deniyoruz. Tel sistemi artık çalışmıyor. Tel sisteminin ……. Söktük yerinde. Çarkçıbaşımız …….. bunlar iyi insanlardı. Ama öyle bir yerde ki sistem ta şeyin ucunda denizin ucunda çok pis bir noktaya yakınmış yani. Oraya ulaşmaya sağladık. Sistemi söktük. Söktükten sonra gördük ki içi parçalanmış. Yenisi lazım. Elimizde onu yedekleyebilecek hiçbir başka sistem yok. Araya bir şey …….. bir tanesini söksek oraya uydurma şansımız yok.

Reference 4 - 1,94% Coverage

ne yapacağız ne edeceğiz derken bir ırgattan donanım yapmayı düşündük. Elimizde tel vardı. O teli aldık. Bakımını yaptık elimizdeki telin filikanın ağırlığını kaldırabileceğine ikna olduk. Nasıl yapacağız donanımı? Makara yok. O çalıştığımız geminin kıç tarafında vakti zamanında kıç line için yani denizden hortumu alabilmek içi, yapılmış bir sistem gördük. Makara sistemi fakat kullanılmıyor. Kıç line kullanılmıyor zaten gerçi ne yapalım ne edelim ? biz bu makaraları keselim kullanalım. Kestik kullandık yeni bir tane tepeye orta noktaya kadar ondan sonra bir tanede geminin ikinci kat, yani kıç bir kat üstünde bir noktaya makaralarımızı istediğimiz şekilde ayarlayarak sistemimizi kurduk. Filikayı da askıya aldık. Irgatı kullanarak …… kaldırdık. Tekrar işte yerine oturttuk.

Reference 5 - 0,69% Coverage

geminin kaptanı sadece güvertenin kaptanı değil. Geminin çarkçıbaşıda sadece geminin makinesinin çarkçıbaşı değil. Öncelikle personelin bunu idrak etmesi gerekiyor. Zaten güverte makine çatışması öncelikle personelin yanlış anlayışından kaynaklanıyor. Bunu bir düzeltmek lazım.

Reference 6 - 1,34% Coverage

gemi organizasyon şemasına bakacak olursak kaptanın sağ eli ikinci kaptan ise ve yani sol elde çarkçıbaşı. İkisinin de önünde birinde chief officer diğerinde chief engineer var. Yani ikinci kaptanla çarkçıbaşı kendisiyle bir görmesi gerekirken önde gitmesi bizim tahammüllerden oluşmuş galiba ya da yüzyılların vermiş olduğu bir şey çarkçıbaşıyla kaptanı biz eşdeğer görürüz. Yani aslında ikinci kaptanla çarkçıbaşının eşdeğer olduğunu veyahut eşdeğer olduğundan ziyade bir bütünü tamamlayan parçalar olduğunu personelin önce anlaması gerekiyor.

Reference 7 - 2,70% Coverage

Bunun tek sebebi takım olayını ortaya çıkartmış olmamızdır. Bir defa limandan gelen postalara iş vermiyordum. Hindistan'da liman postasına hiç iş vermiyordum. Bütün olayı gemi personeliyle …….. kullanmaya başlıyorduk. Üçüncü ,dördüncü kaptanlar …… kullanıyordu. Ondan sonra reisimden usta gemicime herkes yükleri birleştirmeyi biliyor , doğru noktalar doğru şekilde sapan vurarak doğru aletlerle biz istediğimiz yükü istediğimiz şekilde çıkartıyorduk ve bunu güle oynaya yapıyorduk. Çünkü o işin sonunda o işin ekstrası olan bonusları herkes eşit bir şekilde doğru bir şekilde yani çalıştığı saat oranında alıyordu. Yani bu durumda bir limandaki gereksiz zaman kayıpları önlendi , iki çalışanlar doğru şekilde bonus aldı herkes mutluydu , armatör daha mutluydu. Çünkü limanda bir gün fazladan kalmanın maliyeti 10.000 dolar, personele veriyor yaptığı iş karşılığında 1.000 dolar. Benim oradaki tek şeyim doğru bir organizasyon sağlayıp ,gerekli olan insanları gerektiği şekilde çalıştırıp fazladan olanlara da gidin dinlenin birazdan size ihtiyaç olacak diyerek ……..…şekilde çalışmayı sağlayabilmektir.

Reference 8 - 1,77% Coverage

aylık ….. meetinglerimiz vardır mutlaka yapmışsındır sende gemide ..... meetingler de adamlar bir araya toplanır, toplandıklarında önce gündem maddeleri ne ise tek tek açıklanır yani şirketin bizden istediği ……. Tartışmamızı istediği şeyler bunlar yapıldıktan sonra biz bir kenara geçeriz ve kendi aramızda konuşmaya başlarız. Birincisi bu geminin acil sorunu olarak ne var? Yani en basitinden önümüzdeki operasyon tamamen farklı bir operasyon olabilir. Daha önce…… gerçekleştirmediğimiz büyük bir operasyon olabilir veya daha önce hiç gidilmemiş bir liman olabilir. Bu konuda herhangi bir bilgisi olan var mı? Personele tek tek sorulur ondan sonra kendi görüşleri , biz anlattığımız gibi onların görüşleri de dinlenir

Reference 9 - 1,97% Coverage

Karar bir operasyon öncesinde, bir operasyonun nasıl yapılacağı konusunda verilir genelde. Az evvel söylediklerim bizim toplantılarda biz konuştuğumuz şeyler açısından anlattım. Yapılacak olan operasyonu daha önce yapmış olan varsa onun tecrübelerini dinleriz. Geminin özelliklerine bakarız buna ne kadar uygun? Gerekiyorsa ikinci kaptan ve çarkçıbaşısı dahil olmak üzere biz bu operasyonu nasıl yaparız? Aramızda gerektiği yerde pompacıyı reis ide işin içine katarız. Lazım geliyorsa makinedeki işte bize operasyonda yardımcı olacak şahısları da işin içine katarız, ne yapacağımızı anlatırız ve karar verilmiş olur. Operasyonu her açıdan baktığımız zaman ama daha büyük bir karar birliğinden bahsediyorsak yani hayat ve ölüm arasında işin …… mantık vardır. Çoğunluk için azınlık feda ettirilir.

<Internals\Görüşme 2> - § 7 references coded [14,31% Coverage]

Reference 1 - 1,40% Coverage

Şirket kontrolleri yaparken işte iskele filikayı kontrol ederken bir kısmı filikayı kontrol ediyor bir kısmı da işte matafora sistemini kontrol ediyor. Sonra dediler aynı anda çalışmayalım. İskele filikanın fren sistemlerini topladılar. Onlar sancağa geçti. Orada da biz iskele filikayı indirip suya tekrar aldık. Yerine yerleştirdik. Sonra sistemi kontrol edenler iskele filikaya geçti, biz sancak filikaya geçtik. Sancak filikaya geçtiğimizde kancalardan birinin bırakmış olduğunu gördük

Reference 2 - 4,32% Coverage

Sahilden gelenler. Tamir ekibi. Herhangi bir fren donanımı sökeceğiz, bir işlem yapacağız gibi bir şey söylenmedi. Ben de dedim ki, gidin oradaki bosaları çözün getirin bu filikayı kurtaralım. Hani çünkü filika düşse aşağı doğru, öbür kancada bırakacak. Atacağız biz denize filikayı. Birde güverteye düşecek ilk olduğu yerde. Sonra reis gitti. Öbür filikanın bosasını çözmesiyle beraber kollardan bir tanesi filikayı direkt aşağı doğru bırakıyor. Fren donanımı boşaltmışlar. Çat diye bir ses geldi. Bu arada bizde seyir halindeyiz. Demir atıyoruz. Gemide demir atarken tornistanda inanılmaz bir vibrasyon var. Gemide o vibrasyonla beraber sancak filika titredikçe aşağı doğru iniyor. Sonra işte onu sapanlarla cayraskalla köprüüstü kırlangıçlarına falan bağladık. Biraz emniyete alalım diye. Tabi bu arada iskele filikanın baş tarafı aşağı da. Matafora kollarından biri düşmüş. Kıçı yukarıda. Yastık kıç taraftan filikanın içine girmiş. Sonra tabi şirkete haber verdik. Dedik böyle böyle sancak filika askıda. Tek kanca tutuyor. İskele filikada böyle bir arıza oldu. Şirketten geldiler. Öncelikle filikayı açtık kurtardık ara yüzer vinç çağırıldı sancak filikayı almak için. Yüzer vinç olduğu yerde aldı indirdi. Ondan sonra iskele filikanın tamir ekibi geldi. Tamir edildi falan. Öyle bir filikayı kurtaralım derken ikisini birden...

Kimler var burada? Dışarıdan ekip, reis?

Dışarıdan ekip var. Reis var.2 tane gemici var.3.kaptan var. Ben varım. Süvari Bey, stajyer, telsiz zabiti köprüüstünde. Onlar demirleme için uğraşıyorlardı.

Reference 3 - 1,47% Coverage

Olmaması için şöyle Birincisi o tamir ekibinin başındaki kişinin de görevi bırakmış gelmişti bizim yanımıza. Onun bir kere o görevi bırakmaması lazımdı. İkincisi reisin en azından kontrol etmesi gerekiyordu. Pimleri de yerlerinden çıkartmışlar çünkü. Kolu tutan pimlerde yerinde yoktu olsaydı en azından düşmeyecekti. Tabi benim de hatam Varto tarafa bakmadan hani sancak filikanın yanındayken iskele filikadan gidin bunları alın gelin dedim. En azından benimde gidip orada bir ne oldu, buradaki durum nedir? Diye...

Reference 4 - 1,91% Coverage

İletişim eksikliği var. Yani direkt sahil ekibiyle yani karadan gelen ekiple bizim aramızda bir iletişim eksikliği oldu. Onların kendi başlarına buyruk iki tarafa ayrı ayrı geçip iş yapmaları sıkıntı yarattı. Köprü üstüyle iletişim eksikliğimiz oldu. Ben biliyorum geminin nasıl davranacağını ama gemi kaptanı yeniydi. Hani rica ettim Süvari Bey'e. Demir atarken lütfen tornistan vermeyin. Çok titriyor bu gemi, filika çok sakat diye. Baya bir tornistan vererek demir attı da baya bir titretince daha vahim bir duruma düştük. Orada da ben dinlenmedim. Pek şey olmadı. Orda durum daha da bizim acele etmemizi tetikledi. Birbirini tetikleye tetikleye böyle sistem bayağı

Reference 5 - 3,21% Coverage

en çok bence manevralarda önemi çıkıyor takım olmanın. Çünkü manevralarda baş taraf kıç taraf köprüüstü arasındaki o iletişim bir ikincisi oranın kendi içerisindeki ahenk bozulduğu anda o takım ruhu… hani iki aynı işi yapsa bile bozuluyor herkesin ayrı bir göçeri var herkesin ayrı bir şeyi var. Oradaki o … özellikle takım yönetimi takım iletişimi işte takımlar arası iletişim en önemli olduğu nokta bu ne kadar iyiyse o kadar kolay ve hızlı manevra yapıyorsunuz. Ne kadar kötüyse de o kadar stresli oluyor. Tabi köprüüstünün stresi baş ve kıç postalara direkt yansıyor oradaki stres onlara ses yükseltme daha hızlı yapın işte onları telaşa sokma. Bir de orada bir aksama varsa o böyle kademeli olarak ilerliyor ama dediğim gibi en can alıcı noktası bana göre manevralar en çok stresin yaşandığı yer ve en çok herhalde işin de çeşitlendiği noktalardan birisi de o işte oradaki takım… her takımın liderinin kendi takımını iyi organize etmesi lazım. İyi bir görev planlamasıyla. Yoksa herkes her işe koşturursa görüyorsunuz herkes bir tarafta hiçbir iş istenildiği gibi yapılmıyor. Ya da zamanında yapılmıyor.

Reference 6 - 0,63% Coverage

Aynı işe iki kişi bakıyor öbür taraftan bakılması gereken işe bakılmıyor o kontrolden çıkıyor ya da bakılması gereken bir şeye bakmıyor. Bu da tetikliyor bir noktadan sonra. Bence takım olayının en önemli noktası bu.

Reference 7 - 1,37% Coverage

Bölümler arası çatışma çokça çıkar. Çarkçı başıyla ikinci kaptan birbirine şey yapabilir. Çarkçıbaşı kaptan arasında gerginlikler olabilir. Burada da aslında şunu inşa etmek gereklidir; gemi. Hani bölümler değil gemi önemli olan. Makine arıza yaparken güverte gülerse, güverte yağmurda manevra yaparken de makine gülüyor. Tabi bu da insanları geriyor. Bu tip şeylerde de geminin bir olgu olduğunu ve bunun üzerine herkesin yaşayabildiğini göstermek biraz işe yarayabiliyor.

<Internals\Görüşme 3> - § 8 references coded [14,20% Coverage]

Reference 1 - 1,08% Coverage

boğaz geçişinde yeni bir şirketle çalışıyordum kuzeyden güneye geçerken pilot almamamı kuvvetle tavsiye ettiler ben de almadım ama aynı gün hava durumuna da çok dikkat etmemişim yeni kaptan olduğumdan… yani fark etmemişim açıkçası aşağı doğru giderken gemi arıza yaptı , pistonlardan biri çarkçı başı da… çok garip bir adamdı diyeyim o da söylemedi karantina botu falan geldi ben tam yol verdim gemi hızlanmıyor niye diye şey yapınca soruşturunca aşağıdan adam dedi işte piston arıza yaptı…

Reference 2 - 3,33% Coverage

Evet haber vermiyor. E dedim şimdi mi haber veriyorsun hani dönerdik falan karantinaya girmemiş olsak dedim pekiyi durur mu. Dedi durmaz süvari bey böyle gider dedi kaç knot yapıyoruz 6 knot zaten minimum 6 knot iyi dedim kuzeyden güneye gidiyoruz diye güveniyorum ben de hani akıntı arkadan gelecek bir şekil 8 knot 9 knot o şekilde ineriz diye düşünüyorum. Ama o gün lodos çıktı işte Karaköy iskelesinin battığı gündü o lodos çıktığında, yüzey akıntıları orkozlar falan oluştu biz kandilliyi dönerken dümen sancak alabanda dönmeye çalışıyoruz. Serdümen 4. Kaptandı daha doğrusu telsiz zabiti orada küçük bir şirketti. Süvari bey dedi dümen dinlemiyor nasıl dinlemiyor… boğazın ortasında sancak alabanda tam yolla yani elindeki yolla gidiyorsun hıza bir baktık 3 knota düşmüş onu da farkında değiliz döndü aykırıladı Küçüksu kasrına gider gibi olduk baya böyle ortaladık küçük su kasrını ki dik olduk boğaza vts e dedim böyle böyle biz döndük gidiyoruz haberiniz ola dümen sancak alabandada makineye dedim aç Allah ne verdiyse ver gitsin gemi yani… daha iyi yapacak bir şey yok makineyle konuşuyoruz reis başa gitti demir atacağız birazdan diye son anda Allahtan orkoz akıntısı kandilliyi yalayarak yukarı çıkıyormuş demek ki pilot olsa belki mesela hiç girmezdi bilmediğimizden biz kanalın sancağından gidiyoruz aslında sancaktan dönecek çok yerimiz var sancaktan iskeleye savrulduğumuz için bayağı bir zamanımız oldu makine hızlandı işte akıntıdan çıktık toparladık hiçbir şey olmadan demir atmadan kurtardık.

Reference 3 - 2,83% Coverage

Dedim çarkçıbaşım ne yapabiliriz dedi hani 3 den alıp buna takabiliriz ama belli bir zaman sürer bu iş 2. Kaptana dedik ne yapabilirsin vallahi dedi süvari bey bilmiyorum bir bakayım balastla mesela 5 i burada tahliye edecektik etmedik etmeden 5 i tahliye balastları başka yerlere alarak kurtarabilir miyiz bakalım orada o şekilde girildiği için işin içine yük unloading plan da bir değişiklikle bir sıkıntı olmadan oradan kalkmayı başardık öbür limana giderken 3 ten 4 e aktarmaya çalıştılar yapamadılar çok kısaydı zaten ara şeyler makineciler başaramadı bir mesaj geldi ama 3 posta gemi kreyni kullanacağız bir tanede de sahil kreyni gönderiyoruz diye. Oh dedik gel 5 e gel. Şansımız orada

yardım etti onu aldık 5 e koyduk diğerlerini normal gemi kreynleriyle çalıştık zaten grab çalışmıyordu kreyn çalışıyor aslında ama grab i kullanamıyoruz o yüzden kaldırıp dikiyoruz herhangi bir sorun gözükmüyor oradan da yırttık sonra Hindistan giderken yolda yaptık kreyni. 3 ü bozduk 4 ü yaptık orada da işimizi yaptık ve bitti orada da parçalar geldi 3 ü tamir ettik krizi başarıyla atlattık herhangi bir gemiye bir sıkıntı olmadan şey güzel oldu en çok oradaki hoş olan şey böyle zabitlerle çarkçıbaşıyla 2. Mühendis 2. Kaptanla benim aramda yaptığımız o BRM de anlattığımız mevzular

Reference 4 - 1,42% Coverage

ben o takım olayına çok inanıyorum. İkinciyken gemicilerimle de o şekilde çalışıyordum genelde de bunu başarıyordum demek ki bir durum oldu kendi aralarında gemiciler böyle bir sıkıntılar yaşıyorlardı ben bir şekilde araya girip uyumlu bir şekilde çalışmalarını sağlıyordum. Takım illaki şey diyemiyorum ama herkesin birinciliğe oynadığı bir takım oluşması için herkesin profesyonel olması lazım bizim takım oyunu biraz daha şey oluyor. Herkesin beraber oynadığı oyun diye yorumluyorum. Burada anlattığımız gibi herkes profesyonel süvari bey burada şunu yapsak daha iyiydi diyen pek çıkmıyor ama en azından oyunun içinde olmasını sağlıyor.

Reference 5 - 1,17% Coverage

topladım çocukları bakın dedim çocuklar ben dedim yaptım kaptanlık ama ben dedim konteynır gemisinde hiç yapmadım hani bunlar bana kutu gibi şu anda. Ne yapılacağını da hiç bilmiyorum A….da (şirket ismi) da daha önce hiç çalışmadım bana yardım edeceksiniz. Ben dedim bildiğimi yapacağım yine hani kaptan olarak ama siz diyeceksiniz ki süvari bey yanlış yapıyorsunuz. En fazla küfür edeceğim size siz yine diyeceksiniz süvari bey yanlış yapıyorsunuz yine küfür edeceğim susacaksınız dedim o zaman da yapacak bir şey yok demek ki bir bildiğim var

Reference 6 - 0,59% Coverage

Çocuklara söylüyordum görürseniz bir şey böyle bir şey hiç yapmadık daha önce falan derseniz… ben yapıyorum otomatiğe alıp yapıyorum. Tabi süvari bey dediler. İşte Çanakkale geçişlerinde falan gel bakayım burası dar yanımda dur gördüğün bir şey olursa söyle diyordum.

Reference 7 - 2,96% Coverage

ben gemide karar birliğine… demokratik varmıyorum onu söyleyeyim yani benim görüşümde evet toplanıp herkesin kararını fikrini söylemesi doğru kaptana fikir vermeleri doğru ama kararı verecek olan bence kaptandır yani kaptanın da gerektiğinde kararın demokratik olmadığını bilerek de vermesi gerekir doğru olan kararı vermesi gerekir yani gemi şey değil 3 kişi yanlış bir şeyler söylerse kaptan tek başına kaldıysa yanlış şeyi yapmak zorunda olduğu bir yer değil. Hiyerarşinin devam ettiği belki küçük bir krallık ama nesi olması lazım bir meclisi olması lazım krala tavsiyeler gelmesi lazım o tavsiyeleri kralın dinlemesi lazım bu durumda kaptanın dinlemesi lazım kaptanın tavsiyelerin doğruluklarını düşünüp karını koyup kararı kaptanın vermesi gerektiğine inanıyorum bence gemide kaptanın karar verme mekanizması böyle olmalı. Böyle işlemeli. Dediğim gibi yanlış fikir verdi diye azarlamam ama fikir verdi diye de dinlemem kimseyi. Hani takım oyunu var ama futbol takımı gibi değil. Yani futbol takımında takım kaptanının ekstra bir özelliği yoktur biraz sayılan sevilen ağabeye takım kaptanı denir. Ama herkes futbolunu oynar takım kaptanına topu vermezsin gol atsın diye. Forvet kimse ona verirsin ama gemide böyle değil. Topun devamlı takım kaptanına verilmesi lazım. Golü devamlı takım kaptanının atması lazım diye düşünüyorum ben.

Reference 8 - 0,82% Coverage

genelde plansız bir olay olduğunda da zamanım varsa ekibi toplayıp karar vermeyi tek başıma karar vermekten üstün tutuyorum tabi ki de tek başıma karar vermem gerektiği zaman da kriz anında da tek başına karar veriyorsun zaten. İşte başımıza gelen o boğazdaki olayda artık hiçbir şey kalmıyor. Tek

başına tek tek söylüyorsun ne yapılacağını o şekilde karar veriyorsun.

<Internals\Görüşme 4> - § 4 references coded [13,13% Coverage]

Reference 1 - 1,03% Coverage

bereket gemide tek yıldızlı bir dalgıç personelimiz vardı. Beraber ikimiz onunla beraber kestik halatı çıkardık. Emeğine karşı ben bir para teklif ettim şirkete onlar da kabul etti dalgıç gelince yapacağının hemen hemen ne bileyim beşte altıda birine veya onda birine bağladık bu işi yaptık diyelim. Personel kendi gayretiyle pervaneye dolanan halatı kesip çıkardık yani oradan. Şubat ayında bir de

Reference 2 - 2,87% Coverage

Demir attık galiba makineyi stop edeceğiz. makineyi aşağıdan stop edemiyorlar. İkinci çarkçı köprüüstüne telefon etti süvari bey biz emergency stop a basalım öyle şey yapalım dedi. Yahu dedim emergency stop çok uygun bir prosedür değil adı üstünde emergency stop bazı şeyleri sıkıntıya sokabiliriz dedim. Yok siz basın dedi ben buradan onu ayarlayacağım. Bastım gittim stop etti makine. Ama ondan sonra baktım yine kamarada çarkçı başı. Manevrada falan makine dairesinde değil. Bak dedim makineyi emergency stop etmek zorunda kaldım. Sen dedim buradasın söylediler mi hiç dedim sana. Olur mu öyle şey falan dedi bir anda panikledi aradı aşağıyı bana niye söylemiyorsunuz falan dedi. Sen aşağıda bulunmuyorsun o da o inisiyatifi kullandı. Ben de ona şey yapmadım… ona telefon edip söyleyebilirdim ama kasten emergency stop a bastık ve stop etti. Bu uygun bir prosedür değil. Bazı zararlar verebilir. Ama bu verebileceği bazı zararları göze aldığımız durumlarda yapabileceğimiz bir şey onun için…çok detaylarını da şirkete söylemedi ama bu arkadaşla dedim olmuyor. Bunu dedim alın dedim. Onlar da bana uydular.

Reference 3 - 8,28% Coverage

işi layıkıyla yapmak liyakat anlamında takım olmanın önemi fazla. Bir de denizde can tehlikesi fazla. Her şeyden önce can emniyeti ve mal emniyeti diyoruz ya. Şimdi biz gemide yaşayan insanlar olarak kendi canımızı… deniz can emniyetini tehdit eden bir sürü unsurlara sahip işte fırtınalar vs. gemi de oynak bir şey olduğu için… gemi denizde sallanıyor. Baş kıç yapıyor iskele sancak yapıyor. Doğru yüklemek lazım gemiyi. Geminin stabilizesini bozduğun zaman canına kasteder senin. Aynı şekilde emniyetli seyir yapmak için can emniyeti olduğu yerlerden biri emniyetli seyir. Bunları yapabilmek için de… tek başına birinin bunları yapabilmesi mümkün değil. Onun için de bir ekip çalışmasına ihtiyaç var. Bunu sağlamak çok önemli. Ekip çalışmasını sağlamak çok önemli. Öyle bir hale getirmemiz lazım ki adam vardiyasının bittiğinin farkında olmamalı. Yani ben yarım saat bir saat köprüüstünde fazla kaldığımda bunu zül addetmeyecek hale getirmek lazım. Gerekirse orada ben olacağım. Yani şimdi bizim en sıkıntılı olduğumuz yer eksik personel personel yetersizliği diyoruz ya. Yani onun için takım çalışmasına aşçı da dahil. Yaptığı yemekler kötü olduğu zaman… gemideki en büyük halkalardan biridir. Kopmuş oluyor. Takımı bozan halkalardan biri. Aşçı kötü yemekler yapıyorsa veya yapmadığı zaman bilmem ne… onu da bu takımın içine sokmamız lazım ki sosyal hayatta da bir takım olmamız lazım iç içe yaşıyoruz çünkü. İç içe yaşıyoruz takım olmadan bunu yapamazsın. Herkes bir tarafa çektiği zaman… sosyal olarak da böyle… başarmak mümkün değil. Onun için bizim "coaster" piyasasında insanların çoğu iki ayda bir buçuk ayda bir ayda gemiden ayrılırlar giderler. Çok uzun kontratlarını tamamlamaya gelmiştir çalışacaktır ama bir bakar sosyal olarak bir takım değildir insanlar. Ben o yüzden mümkün olduğu sürelerde "happy hour" lar yapıyorum. İnsanları toplarım hiçbir şey olmasa bile yani Galatasaray kimi yendi Beşiktaş kimden gol yedi muhabbetleri yaparız veya ulan bu şuradaki bayanlar ne güzeldi diye böyle kafayı boşaltacak şeyler yapıp uygunsa böyle bir şeyler de içip… böyle rahatlatacak bir şeyler yapabiliyorsak onları ben mümkün olduğu kadar çok tutmaya çalışıyorum. Mesela ben mangal partileri yapmaya çalışıyorum. Bunlar da personelin arasındaki iletişimi yani sosyalliği biraz daha artırıcı unsurlar olduğu için bunları sık yapmaya çalışıyorum. Bu yüzden cebimden çok paralar harcadığım olmuştur. Giderim mesela gittiğimiz limandan mangallık et alırım mesela. Bira alırım. Ha içecek dediğimizde ağır alkollü içecekler değil. Bu "happy hour" larda da sadece bira şey yaparım. Bir veya iki bira içeriz. Ama o işte

muhabbeti artırmak maksadıyla. Onları yapmaya çalışıyorum. Teknik ve sosyal olarak ekip çalışması denizde çok önemli çünkü can emniyeti açısından bir kere önemli. Hepimizin kendi canıyla ilgili bir kere. Mal da sonra ikinci… e mal da canın yongası yani. Mal emniyetini de tabiki düşüneceğiz. Bunun için de ekip olmak çok gerekli bir şey. Ha bunu nasıl yapacağız… işte… kitaplarda yazdığı şekilde yapacağız. Ve insanların sosyal olarak da bunu desteklemesi lazım bu da tecrübeyle, insanın karakteriyle doğru orantılı bir şey. Yani herkes de bunu becerecek diye de bir şey yok.

Reference 4 - 0,96% Coverage

mahkemeye sen gidiyorsun. Jurnallerin başında bile var. Ya kaptan tutar ya tutturur diyor. Çarkçıbaşına tutturur ya da ikinci kaptana yada vardiya zabitine. Kaptan hangi birine yetişecek. Yedi tane gözüm yok bilmem neyim yok. 24 saat uykusuz sonuçta hepsini kontrol edemiyorum ki. Neticede adamın aldığı iskandili ben nasıl kontrol edeyim yani. Doğru aldı mı almadı mı.

<Internals\Görüşme 5> - § 3 references coded [8,00% Coverage]

Reference 1 - 3,28% Coverage

şimdi şöyle yirmi dört saat… bir saat iki saat üç saat sekiz saat bir bir birliktelik yok orada. Yirmi dört saat bir birliktelik var. Adam hadi ya bana ne diyemez yani ben kapımı kapatayım evime giderim akşam otururum aşağıya diyemezsiniz. Ya alt kamaranızdadır ya yanınızda. Çok yakındasınız sonunda. Onun derdi sizin derdiniz sonuçta. Örnek veriyorum. Gemi personelinden bir tanesi… bırakın zabitanı gemi personelinden birisi dahi olmuş olsa çok kısa bir zaman içerisinde mutlaka kaşınıza çıkacak. Göz ardı edemezsiniz. Kulak arkası edemezsiniz. Bu insanlarla beraber… ne kadar… takım çok önemli sizin dediğiniz gibi yani takım anlayışı burada bir yerde ekip anlayışı insanların bir birini anlaması. Mesela benim çalıştığım gemilerde ilginç bir gözlemim daha var. Ben daha çok askerden gelen çarkçı başılarla çok daha iyi anlaştım. Okullu çarkçıbaşılarla nedense hep sorun yaşadım. Şimdi okullu çarkçıbaşılarımızla yaşadığımız sorun… genellikle benden büyük hep "ağabey"lerimizdi. Daha bir şeyle yaklaşıyorlar olaya. Kaptanlık makamını göz ardı ediyorlar verdiğiniz talimatları ciddi almıyorlar.

Reference 2 - 3,82% Coverage

Şimdi gemide karar birliğine zaten… benim çalıştığım dönemlerde kaptan mutlaka zaten otoriteydi. Bununla beraber bizim esas "officer" dediğimiz ikinci kaptan, çarkçıbaşı, ikinci mühendisin arasında mutlaka bizim kendi görüşmelerimiz olurdu. Şimdi yani dediğim gibi bir çok konuda şimdi… makine bölümüyle ilgili sorunlarda mutlaka kaptan… çarkçıbaşı sorumlu gibi gözükse de dışarıya yansıyan sorunlarda kaptan her şeyden sorumludur. İllaki bu sorunlarda şeylerde de çarkçıbaşı ne kadar ön plana çıkmak gibi bir planı olsa da bu şeye geldiği zaman… zora geldiği zaman hep kaptanın arkasına saklanma hep kaptanın gerisinde durma şeyi gündemi geliyor. Bu şartlarda siz orada o şeyinizi kullanıyorsunuz. Ben açıkçası söylemem gerekirse kendi söyledikleri, daha doğrusu fikir birliğindense kaptanın fikir birliğinin daha şey olduğunu düşünüyorum. Ben hala bu konuda biraz daha geri kafalıyım. Ama bununla beraber mesela bir yük işlem hesabında ikinci kaptanla mutlaka oturur hesap yaparız beraber onun yaptığı hesapları bir kontrol ederiz beraber gözden geçiririz onun gözünden bir şey kaçmış olabilir ne bileyim benim gözümden kaçmış bir olay olabilir. Üçüncü kaptanı bile çağırıp konuşmuşluğumuz olmuştur. Seyir planlaması bakımından bu tabi geminin şeyiyle ilgili değişik şeyler olabilir.

Reference 3 - 0,90% Coverage

bu iş kişisel becerilerin öne çıkması gereken bir iş. Yani bireysel bir iş bu. Özellikle şimdi ben kılavuzluk işi de yapıyorum. Kılavuzluk tamamıyla bireysel. Yani niye bireysel diye soracaksınız. Çünkü köprüüstüne çıkıyorsunuz kumandayı alıyorsunuz. Siz kumanda ediyorsunuz gemiye. Kaptanken de öyle.

<Internals\Görüşme 6> - § 1 reference coded [0,79% Coverage]

Reference 1 - 0,79% Coverage

Sonuçta gemde hiçbir şeyi kendi başınıza yapmıyorsunuz ki. Senin kumandanda gözüküyor ama sonuçta herkesin katkısı var. Her olayda bu durum var. Yani insanlar sonuçta senin dediğini yapıyor. Herkes aynı endişeleri duyuyor. Her zaman öyle.

<Internals\Görüşme 7> - § 8 references coded [10,34% Coverage]

Reference 1 - 1,52% Coverage

ağabey kardeş meselesi bazen bunları söylemekte tereddüt ettirtiyor. Sırf profesyonel bir şekilde çalışsak bazı konularda daha objektif yorumlarda buluna biliyorsun. Ama bir gün kendisiyle de yılların vermiş olduğu bir işte o iki ben üç o kaptan ben iki böyle aile dostlukları işte bazen bazı cümleleri söylerken … Yanlış yönlendirile biliyor. Şuanda tabii … en azından ben bir şöyle kazanım yaptım en küçüğünden en büyüğünü bütün ekibi mi dinliyorum. Dinledikten sonra karar veriyorum tamam en son kararı tek ben veriyorum ama sorumluluğu da tek ben alıyorum ama en azından dinliyorum. Çünkü bazen faydalı şeyler duya biliyorsun.

Reference 2 - 0,59% Coverage

Bir şey anlatıyım çünkü bizim gemi hayatında her an kriz yaratıla biliyor. Her ortam şartları altında yaptığınız aksiyonlarla da duruşunuzla ve sakinliğinizle çözüme ulaştırıyorsunuz. Sizin … anlarda ekibinizin şey etkisi daha da kötü oluyor.

Reference 3 - 1,15% Coverage

On yedi konteynır düşürmüştük bir kere. Orda da işte liman dan kalktık çok ağır bir hava ağır… gidiyoruz. İskele … basıyoruz çift liman en az bir beş dakika iskeleyi dönmüyor gemi. … doğru gidiyoruz. Ondan sonra konteynırlar düştü bir tanesi makine dairesini deldi işte organize yaptık insanları toparladık sonra tespitler yapıldı ama ekip profesyonel yani siz sakinliğinizi koruyorsunuz sürekli yeriniz yani sürekli denizli ülkelerin içersindesiniz kara gözüküyor zaten

Reference 4 - 2,31% Coverage

iki gün içersinde de o on yedi taneyi düşürdük. Sekiz tanesi güverteye dokuz tanesi denize. Sonra vardığımızda… analizi ama burada ekip çok profesyonel bir ekipti ve rahatlıkla yönlendirebileceğiniz bir ekipti o kadar size bir önceki anlattığım hikâyeden daha ciddi bir sorun olmasına rağmen deniz girmesine rağmen direk işte … atıldı makine hemen atar tespitinden sonra kapattı onu … buldu şeyini yaptı yani şey olmadı o kadar burada daha bir sistem oturmuş şey oturmuş traning ler tamam ekipler okulu çocuklar makine kaldırım çok iyiydi yüksek denizcilikten de ekipteki arkadaşlar ama yani okul önemli değil iyi diler gençtiler ve değişik bir şey en yaşlılardan birisi bendim yaşım sadece otuzdu… küçüktü, ikinci kaptanım ondanda küçüktü kadro bu kadar geniş olmasına rağmen belki de … rahatlıkla kurtarırlardı ama artık hiçbir sıkıntı olmadan selametle götürdük bağladık gemimizi hiç çıt çıkmadan akşam yemeğimizi yiyebilecek halde götürdük bağladık.

Reference 5 - 3,09% Coverage

hem adam denize düşmüş hem savunmasını alıyor en doğal olarak gidip adamı gönderiyorsun ondan sonra…

Limanda gidiyor

Limanda gidiyor mecburen çünkü gitmezse örnek olmuyor … bir daha hiç kimsenin başına gelmesin … yani sen hem beni hem kendini hem gemiyi her şeyi riske soktun sana söyler miyim hiçbir iş yapıyorsun kabul edilemez bir şey bu. Bizim sistemimizde kim olursa olsun bir kaptanın sana söylediğinin altında üstüne çıkacaksan haber vereceksin … bile haber vereceksin konuşuyoruz sabahleyin … sana ne dediysem o kadar çünkü bu bir ekip işi bana haber ver yap. Ama ben ne biliyim belki seni gözlemleyemediğim bir şey … beraber konuşalım… alalım bir iş vereceksen ver işine karışmak değil bu sadece bir birimizi bilgilendirip … yapman lazım bana yoksa kapalı… yapmazsak dönmezsek bir birimize o zaman ben sorumluyum ama haberim olmadan bir sürü iş. Sen kapalı… girmişin benim haberim yok. Sen bana deki bugün şu işleri yapacağım tanka girmeyi düşünüyorum havalandırmasını yaptım sabahleyin ölçümünü yaptım uydu sizin içinde uygun mu siz ne düşünüyorsunuz tamam … çıktığınızda da bana haber verin. Düzenli olarak köprü üstü seni arar sende kamaranda … herkesin baskısı oluşur. Orda olman gerekmez ama orda olmanın varlığını hisseder herkes. Sürekli sana bir dönüş olur.

Reference 6 - 0,63% Coverage

her şeyden sen sorumlusun ama sen takım olarak ilginin akışını sağlamalısın ki gerekli müdahaleni yapabilesin. Yani sadece kamarada durup da yirmi gün seyredip de ortada gözükmeyen kaptan modeli artık bu çağada çok gerçekçi değil daha fazla işin içinde olmalısın.

Reference 7 - 0,92% Coverage

Ben bir tek kararı ben veriyorum ama dediğim gibi karar vermeden evvel yani özellikle … düzenli bilgi alıyorum ama … gözlemliyorum yani aşağı ekipte de kimsenin anlamayacağı şekilde çaprazdan bilgi alıyorum doğruluğunu … ediyorum çünkü … sırf güvenirsen o da kişisel şeyler giriyor bazen yanlışa şey yapıyor elimden geldiğince de yapabilirsem tamamen objektif davranmaya çalışıyorum

Reference 8 - 0,13% Coverage

Karar birliliği diye bir şey diyemeyiz

Fikir almak

<Internals\Görüşme 8> - § 5 references coded [19,04% Coverage]

Reference 1 - 8,84% Coverage

Güney İyon denizinde sabaha karşı sekize on kala falan gerçekleşmiş dümen kilitlenme arızası… daha doğrusu dümen kilitlenme değil de oto pilotla giderken sakin bir yerdi fazla da gemi olmaz oralarda. Tam bir gemi geçerken, geçişirken yaşanan bir olay. İskele taraftan bir gemiyi geçiyoruz geçtikten sonra gyro booster yanıyor. Yanınca oto pilot devreden çıkıyor. Devreden çıkınca dümen iskele tarafa basılı kalıyor. İskele tarafa dönüşe başlıyor gemi. O arada zabit arkadaş biraz uyanık atik davranıyor hemen toparlıyor sancağa basıyor dümeni o şekilde kurtarmışlığımız var. Bir tane de boğaz geçişinde yaşanan bir olay var çeşmeden kalktık Ukrayna'dan yükleyip Çine tahliye edeceğiz. Boğaz girişinde kuzeyden güneye geçiyoruz. Kız kulesinin orada dümenimiz kilitlendi. Süvari bey köprüüstünde ben köprüüstündeyim diğer zabitlerden üçüncü kaptan köprüüstünde kız kulesinin orada beş saniye dümen kilitlendi. Ondan sonra biz ne oluyor derken bir anda düzeldi. Aradan beş dakika geçti geçmedi tekrar dümen kilitlendi boğazda. Bu biraz daha uzun sürdü yirmi saniye falan sürdü. Biz o anda diğer dümen motorunu devreye aldık "emergency" dümen motorunu devreye aldık. Aşağıya da birini yolladık. Ama bir süre sonra tekrar dümen çıktı devreden. Yine iskele tarafa basılı kaldı. O da yaklaşık bir otuz otuz beş saniye kadar sürdü ama o otuz saniye zaten bizim ömrümüzden baya bir götürdü. Çok yakın düştüydük karaya. Son anda "emergency" dümen devreye girdi o bile devreye girmiyordu. Hidrolik bir sistemdi. Sistem… baştan kasaralı bir gemi. Baştan kıça doğru hidrolik devre geminin boyu da yaklaşık yüz altmış üç metre. Yüz metrelik bir devre düşünsek minimum. Devre hava yapmış hava yaptığı için dümen komutları dümene gitmiyor. Ondan dolayı dümen kilitlendiydi. Çok büyük bir

kaza yaşamadık ve atlattık. VTS uyardı işte sonra. Demire çıktık Sarıyerde. Devreyi tekrar boşalttık tamir ettik bilmem ne işte class sörveyi geldi port state geldi onayı verdiler ondan sonra kalktık.

Reference 2 - 5,19% Coverage

Trieste limanında yine böyle çok acil bir şey olduydu. Şimdi trieste limanında yanaştığımız yerde tornistan yaklaşıyoruz. Çoğunlukla roro gemilerinde çalıştığım için ben. Yaklaşık pozisyona mesafeye gelmemize yirmi metre kala kumanda, makine kumandası devreden çıktı. Kaptanım o zaman. Yaklaşıyoruz yaklaşık üzerimizde bir knot kıça doğru sürat var telgraf "dead slow astern" de geriye hareketimiz var kıçtan karama da mesafe yaklaşık otuz metre dümen bir anda devreden çıktı ilk halatımız sahildeydi Allahtan. Kıç taraftan spring verdiydik. Dümen devreden çıktı makineyle haberleşemedik zaten bir dakika içerisinde gerçekleşti olay. Makine telefonu cevap vermedi. Durumun farkında değiller. Biz de kumandayı tekrar köprüüstüne alamadık. Makine çalıştığı halde dead slow tornistanda takılı kaldı. Neyse spring halatı tutturup iki demiri funda edip baya bir yavaşlattık gemiyi ama kıç taraftan az bir şey dokunduk çok büyük bir hasar oluşmadı. Sadece dokunduk kıçtan. Bu da bir kart arızasından dolayı oldu. Makine kumandalarını kontrol eden kart yandı yandığı için de tornistanda takılı kalıyor ondan sonra kısa mesafede de durduramadığımız için de vurduk.

Reference 3 - 0,62% Coverage

çift demiri atıp sürati yavaşlatmamızın baya bir etkisi var. Kıçta verdiğimiz halatın etkisi var. O mesafede baya bir yavaşlattık gemiyi.

Reference 4 - 1,94% Coverage

baş taraf hemen müdahale etti. Hemen funda dedikten sonra öne sancak sonra iskele demiri funda ettiler. Zaten komutları takip ettikleri için çocuklar pek bir sıkıntı yaşanmadı. İşte kıç taraftaki halat baya bir kurtardı bizi üzerimizdeki hız fazla olmasına rağmen kaç halatı tut kaçır mantığıyla çok fazla halatın üzerine bindirmeden sürekli yavaşlattık bay ama tabi halat üç dört yerinden kol attı. Ama ona rağmen giden halat olsun.

Reference 5 - 2,44% Coverage

Takım olmazsa yapılacak iş değil. Zaten bu iş bir ekip işi. Ben şöyle değerlendiririm her zaman orada çalışan insanlar bir çark. Ve herkes o çarkın bir dişlisi. Ve o dişlide ne kadar az şey olursa o çark o kadar sağlam döner. Tabi arada muhakkak işini kaytaranlar falan oluyor ama bu sizin üzerinize daha fazla yük binmesine neden olsa dahi gene de o insanı o çarkın bir adamı olarak kabul ediyorsunuz ve kesinlikle ekip işi. Ekip ne kadar iyi anlaşırsa çarklar ne kadar iyi dönerse o iş o kadar sağlıklı ve o kadar güzel idame ettirebilirler.

<Internals\Görüşme 9> - § 8 references coded [13,64% Coverage]

Reference 1 - 2,17% Coverage

Başta reis 2. Kaptan ve diğer zabitler crane lerin nasıl çalıştığıyla ilgili mesela başlangıcında link kayış anahtarını üzerine bırakmışlar en büyük hataları o mesela. Çünkü link kayışları normalde belli bir açıya kadar çalışıyor gemide daha aşağıya indiremiyorsunuz otomatik olarak ama anahtarı üzerinde bıraktığınız zaman operatör ister istemez ola ki ellediyse bile link kayışları açık olacağından dolayı 0 dereceye kadar bile inebiliyor crane işte böyle kazaların yaşanmaması için link kayış anahtarlarının üzerinden alınması gerekiyor artı operatörün yanında birinin mutlaka beklemesi lazımdı operasyon başlamadan önce ne olur ne olmaz son bir kontrol. Şimdi ikinci kaptanda çok geç kaldı reis de ona tabi , o bilinçsizlikten kaynaklanıyor tamamen. Yeterince kontrol edilmemiş sonradan tabi biz olayı öğrenince sonradan anahtarlara baktık tabi Çarkçıbaşı falan aldık tabi anahtarları, eski

pozisyonuna aldık.

Reference 2 - 0,52% Coverage

Tabi yol gösteriyoruz yani gemi kaptanı olarak sorumluluk onda da olsa sonuçta gemi sizin sorumluluğunuzda bırakamıyorsunuz tabi işi step başta takip ediyordum zaten yani takip ettiğimiz haldeyken bile böyle olabiliyor.

Reference 3 - 1,92% Coverage

toplum psikolojisini iyi bilmek lazım denizcilikte o biraz tabi idareciliğe giriyor açıkçası liderlik vasfı olacak ama tabi şöyle de bir şey var herkes yönetici olabilir belli bir mevki makam verirsiniz yönetici olunabiliyor ama liderlik doğuştan gelen bir vasıftır. Lider olamazsınız yani liderlik için apayrı özelliklere sahip olmak lazım yani beraberinde çalıştığınız bu grubu takımı coşturması lazım liderin ama aynı zamanda frenlemeyi de bilmesi lazım o özellikler var tabi denizcilikte öyle mesleki takıntıları olmayacak kesinlikle yani görev yaptığı sürece apoletleri takılı olacak ama görev haricinde istirahatte olsun limandayken ya da eve gidiyorsanız apoletlerinizi çıkartacaksınız öyle de bir yanı var biraz bu insan psikolojisiyle de ilgili bir şey tabi işin içerisinde onu da bilmek gerekiyor

Reference 4 - 1,32% Coverage

aynı basketbol oyununa benziyor bu oyuncuların birbirini yedeklemesi lazım, şimdi genç zabitlerde de görüyoruz bunu herhangi bir iş takvimi zaten uluslar arası kurallara göre yapılmış ama bir de inisiyatifler var opsiyonlar var mesela savaşta bir asker yaralı düştüğü zaman diğer asker onun yerine geçebilmeli diğer zabitin de bir üst zabitin de diğerinin yerine geçebilmeli bir üstün ve bir altın görevlerini çok iyi bilmesi gerekiyor ki herhangi birini çok ekstrem bir durumda bir şey olduğu zaman diğeri ötekine kısmen de olsa yedeklerine ihtiyacı var.

Reference 5 - 0,70% Coverage

diğer üst görevlilerle ilgili zaten geçişler zabitlik sınavıyla olmuyor yani zabitinde bir üst kademeye yavaş yavaş alıştırılıyor. Hem takım bilinci olmak için öncelikle dediğim gibi sorumluluk almak lazım aman o 3. Kaptanın işi ben yapmam derse 4. Kaptan zaten orada başlıyor zaten yanılgılar.

Reference 6 - 1,66% Coverage

Şirketin belirlediği emniyet toplantıları oluyor bizim yapılması gereken işlerle ilgili çarkçıbaşı 2. Kaptan ben yerine göre reis bazen aşçı veya 3. Kaptan konuştuğumuz mevzular oluyor mesela bunda bir karar mercii olarak konuşuyoruz ortaya döküyoruz mesela ne yapılabilecek belirli sıkıntılar üzerinde duruluyor gemi içerisinde kendi limanlarla ilgili daha önce yaşanmış tecrübeler varsa giderilebilirse ne yapmalı nelere dikkat edilmeli onları ortaya döküyoruz sonra en son mesela kurallarla ilgili konuştuğumuz konularla ilgili kaptan olarak ne yapılması gerektiğini tek yetkili sorumluluk sizde olduğu için genel olarak, o şekilde bir işbirliğiyle çözmeye çalışıyoruz, biz bunu yapıyoruz yani.

Reference 7 - 2,25% Coverage

Köprü üstü operasyonlarında karar birliği olması için herkesin tecrübeli olması gerekiyor biraz şimdi mesela hayatında ilk defa dökme gemiye çıkmış zabitlerle birlikte çalıştım ben konteynırda hep çalışmış 3. 4. Kaptan, adam dökmeye çıkmamış şimdi bu adamın yaşadığı tecrübe desen tecrübe yok zaten daha önce staj yaparken birkaç gemide konteynerde çalışmış onda hangi tecrübeden şimdi karar birliği alacaksınız benim üzerinden 10, 12 sene geçmiş 2. Kaptan 3, 4 yıl geçmiş ilk defa 2. Kaptanlık yapıyor mesela öyle adamla çalıştım karar veremiyor ki birlik olsun öyle bir durum oluyor yani şimdi

2. Kaptan diyelim ki en az olur şöyle 30 yaşlarında belli bir tecrübeyi atlatmıştır karar birliği verin işte o zaman yapılması gereken mesela makul ise verilebilir ama zabitlerin tecrübesiyle de ilgili bir şey o tecrübeli zabit olmayınca zaten ağızların çıkacak bir şey kalmıyor sizin ağzınıza bakıyor kaptan olarak karar birliği kaptan oluyor o zamanda.

Reference 8 - 3,08% Coverage

Öncelikle şimdi herkesin görevini bilmesi gerekiyor bazen görev haksızlıkları oluyor yani bu çoğunlukla bu benim işim değil mantalitesine dayanan işler e ne oluyor başındaki idarecinin yerine göre çarkçıbaşı yerine göre 2. kaptan bunu iyi desteklemesi gerekiyor daha motive edici şekilde olursa insanları yapıcılaştırıyorsunuz sizin de biraz bunalıma giriyorsunuz ama bu insan idaresiyle ilgili bir şey ama çatışmalar bazen aşçı bir tabak yemeği vermiyor oluyor bazen gemide crane ile ilgili bir arıza olduğu zaman o güvertecilerin işi diyor mesela makineci çok basit yerine göre daha zora doğru giden işler oluyor, bunları işbirliğiyle sağlayabiliyorsunuz. Yeri geliyor şirketin eğer prosedürü varsa o konuda işte şirketin prosedürü bu sen bunu yapmakla mükellefsin deyip kaptanın otoritesi konuyor mesela işin içerisine e tabi dediğim gibi amirlere çok iş düşüyor bunlar çarkçıbaşı 2. Kaptan değilse kaptan o kadar zorlanmıyor tabi iş yükünü hafifletiyoruz. Ama dediğim gibi yani ufak tefek şeylerde de diyalog üzerine, hep diyalog kurmak gerekiyor yani personele güvertedeyse makineciyse makine lostromosu iyi ilerletmesi gerekiyor mümkün olduğunca 2. Kaptana sorun getirilmemesi gerekiyor, yani başların baş olması gerekiyor, eğer öyle olursa saat gibi işlemeye başlıyor gemide işler.

<Internals\Odak Grup> - § 2 references coded [47,94% Coverage]

Reference 1 - 34,75% Coverage

Bir sistem oturmadığı için her gittiğiniz gemide kaptan olarak siz kendiniz bir sistem yaratmanız gerekiyor çünkü sizden önceki farklı bir şey yapıyor…

Aslında gerekmiyor; şirket sana bir kural veriyor sen gidiyorsun o kaptan onu uygulamamış. O uygulamadı ben uygulayacağım diyorsun ama tabi sen onu uygulatmaya düzeltmeye çalışana kadar bir zaman geçiyor, sizin kontratınız bitiyor.

Mesela her gün toplantı “meeting” yapılacak dendi tamam mı, ben yaptım bu “meeting” leri gemide, izine gittim şirketin başka gemisine geldim kimsenin haberi yok. Dedim tamam başlayalım yapmaya bu toplantıları çarkçıbaşı hemen “e biz onları yazarız”. Yahu yazmak önemli değil ki… topladık herkesi birini de yazıcı yaptık… ikinci çarkçı bir şeyler söylüyor çarkçıbaşının haberi yok… burada maksat herkesin olaylardan haberi olması. Mesela makineci “emergency fire pump” motorunu “overhaul” etmek istiyor, e ikinci kaptanın, benim haberim olmazsa olur mu bu? Bu tip şeylerin önüne geçmek için değil mi bu ama bunu ilk başta oturtmak zaman alıyor üç gün beş gün böyle uğraşıyorsun herkes diyor ki işte “süvari bey gerek yoktu” falan tamam artık ben yapacağız dedim yapacağız daha fazla uzatma. Neyse bir hafta sonra oturdu bu baktılar aslında faydalı bir şey…

Ben takım olmakla ilgili bir engel olarak da şunu görüyorum gemilerde. Gemideki kutuplaşmanın önce engellenmesi gerekiyor. Güverte makine arasındaki. Şu anda bir çok… mutlaka ben de yapmışımdır, kaptanın kendisin bir güverteci olarak görmesi söz konusu oluyor. En kolay verilecek örnek olarak veriyorum; “Port State” kontrolü geliyor gemiye iki tane “deficiency” var, makineyle ilgiliyse ikinci kaptan gayet rahat salonda, kaptan da rahat, üçüncü zaten “ben dışarı çıkayım mı ağabey” falan diyor. Makineciler koşturuyor. Ya da tam tersi… kaptan geminin kaptanı, kusur (deficiency) makineden da yazılsa güverteden de yazılsa…

Mesela çarkçıbaşı geliyor “süvari Bey sizin adamınız var tabi rahatsınız”. Sen de benim adamımsın dedim yani. ben bir seni tanırım bir de ikinci kaptanı tanırım dedim. İkisini eşitlemeye çalışıyorum o da bir taraftan kendisini yukarıya atmaya çalışıyor…

Gemide takım çalışmasının etkin olabilmesi için bunun temelinde profesyonellik olacak. Bu çarkın da dönebilmesi için şirket kalitesi de çok önemli. Şirketin gemi kaptanını arkasında durması önemli…

Şirketlerdeki maaş politikası da çok önemli. Bazı şirketler "senyorita" uyguluyor çoğu da uygulamıyor veya uygulayanlarda kaldırıyor şimdi. İki personel maaşı arasındaki 100 dolarlık fark bile ortamı bozuyor. 5 yıldır çalışan gemici 1000 lira alıyor mesela sonra bir adam geliyor yeni pazarlık etmiş 1100 liraya gelmiş…

Ben yükleme planın ikinci kaptanla beraber yapıyorum. Hesapla bana getir demiyorum…

Reference 2 - 13,20% Coverage

Ben dinlerim herkesi öncelikle, özellikle ikinci kaptan baş mühendis ikinci mühendis. "briefing" yaparım yani…

Karar birliğiyle ilgili benim görüşüm biraz farklı; artık karar birliğinde üçüncü bir parti olarak şirket de var bence, günümüz teknolojisiyle. Çünkü kimi zaman mesele çok küçük bir şey kreyn boyanacak hangi renge boyanacağına… gerçi sirküler var onla ilgili ama… veya yani bir çok şeyde kaptan baş mühendis, ikinci kaptandan ziyade şirketi de arayıp işte şöyle bir şey var biz böyle yapacağız siz ne diyorsunuz diye teknik müdüre sorayım… o ona soruyor, o da ona soruyor falan… yani bence karar birliği artık gemide benim verdiğim kararların bir çoğunu… bazen çarkçıbaşıyla bir karar alıyorsunuz diyorsunuz bu anahtarı buradan alacağız buraya koyacağız şirket arıyor sonra diyor niye bunu buraya koyuyorsunuz. Senin orada kaptanlığın da kalmıyor, çarkçıbaşının çarkçıbaşılığı da kalmıyor, bu hepimizin yaşadığı bir şey.

Haberleşmenin bu kadar gelişmiş olması. İşte fotoğraflar gönderiyorsun, pdf ler geliyor gidiyor falan.

4. PERFORMANSA YÖNELİK OLMA MESLEKİ KÜLTÜR BOYUTU

<Internals\Görüşme 1> - § 5 references coded [19,42% Coverage]

Reference 1 - 5,29% Coverage

Şablonları yanlış yapan öncesinde ayrıldığı için arada bir şey geçmedi. Ama nasıl bir tepki olurdu yani bilmiyorum. Mesela aynı gemide fuel oil taşıyor ama bu sefer demirdeyiz. Şimdi adam mesela fuel oil pompası 15 metre küp basar diyor yazmış kitabında, 8 saatte dolar diyor ben diyor yatar kurarım saati 5 saate altı saate kalkarım diyor e tabiî ki havanın daha sıcak olması akışkanlığın düşmesinden dolayı daha hızlı basıyor ve tam 3 çayında taşıyor yani 3 çayına girdiğimizde gemiciler panik bir şekilde bağırıyorlar geliyorlar fuel oil taşıyor fuel oil taşıyor diye mesela o noktada da taşıntı biraz fazla olmasının en büyük sebebi fuel oil taştı diye bağıran gemici bize haber verdikten sonra makine dairesinin arıyor durdursunlar diye fuel oil pompasını hâlbuki telefonun yanında emergency stop var hâlbuki ona bassaydı makineyi aramadan önce durduracaktı bütün pompaları. O zaman belik 2-3 ton değil de 1 ton da kurtaracaktı. Tabii ki burada böyle bir şey kabul edilemez yani sen işe başlıyorsan mutlaka başında durman lazım. Tabi bu onun, yapan kişinin siciline kötü bir şekilde işleniyor yani ama gidip de adama ters davranmak bir şey çözmüyor yani adam… günümüzde zaten ters davranmak hiçbir şekilde bir şeyi çözmüyor… adam oradan gidip başka bir şirkette iş bulabiliyor yani iş kaybetme korkuları yok. Ondan dolayı da yani. Ama yani şimdi okullar da arttı insanların iş kaybetme korkusu artmış olabilir.

Reference 2 - 0,76% Coverage

Neden bilmiyor. Gerekli tanıtım yapılmamış yani onun eksikliği var yoksa… sonra zaten şablon kondu oraya zaten kıpkırmızı düğme yani gerekli bilgi verilmediği gerekli tanıtım yapılmadığı için eksiklik o.

Reference 3 - 2,18% Coverage

Soğukkanlılık…

Özellikle o çok önemli yani. Anlayışlı olmak… onun haricinde tabi sürekli kendini geliştirmen gerekiyor yani araştırman gerekiyor okuldan sonraki bilgilerine mutlaka yenilerinin katman gerekiyor gemilerde özellikle sürekli kendisini geliştirmen çok önemli.

Teknolojiyi takip etmen…

Teknolojiyi takip etmen gerekiyor. Sistemler çok değişiyor. Eski kaptanların en büyük sıkıntısı o teknolojinin gelişmesiyle 60 70 yaşındaki kaptanların mesela ecdis kullanması iyi olmuyor. Yani bilgisayar girdiği sürece, yenilerde çok sorun olmuyor ama eskilerde sıkıntı yaşanıyor.

Reference 4 - 6,60% Coverage

İnsanlar arası çatışmaları önlemen çok kolay değil aslında. Gerçekten yani… şunu engelleyemezsin mesela 2. Kaptan 3. Kaptanı sevmiyor. Yada 3. Kaptan 2. Kaptanla iyi değilse o anda şey yapamazsın yani gidip de sen bunla konuşacaksın barışacaksın birbirinizi seveceksiniz şeklinde değil. Bunu yapmaya uğraşmam yani. Ama tek şey işlerinin engellememesi gerekiyor. Öyle bir oluyor ki şimdi 3. Kaptan 4. Kaptanla küs konuşmuyorlar küs gemide adam vardiya teslim ederken yine konuşmak istemiyor işte o raddeye gelince senin müdahale etmen gerekiyor. Yani olayın buraya gelmemesi gerekiyor. İşlerini yaptıkları sürece isterlerse hiç konuşmasın ama iş profesyonelliği gereği vardiya değişiminde mesela şu şuradan geliyor bu şuraya gidiyor falan söylemen gerekiyor. İş bu raddeye geliyorsa müdahale etmen gerekiyor ama.. tabii ki mutlaka ki tabii ki o da kötü bir şey yani 2 küs adamın denizde çalışması da kötü bir şey barıştırmak için elinden geleni yaparsın ama dediğim gibi

küçük çocuklar değil 25 30 yaş üzeri insanlarla özellikle gemicilerle uğraşmak zor oluyor ama önemli olan dediğim gibi iş düzenini bozmaması gerekiyor. İş akışını bozmaması gerekiyor. Gemi emniyetini riske atmaması gerekiyor.onun haricinde çok ta müdahale etmeye gerek olan bir ortam değil. Aynı işi aynı anda yapıyorlarsa bir iletişim içinde olmaları gerekiyor. O zaman birini göndermek zorunda kalıyorsun. Yani eğer hala devam ediyorlarsa. Ama dediğim gibi işi bozmuyorlarsa yani anlaşamıyorlar ama 10 numara iş yapıyorlar… gerçi nadir bulursun zaten küslerse illaki yansıtacakları için bu olayı… bizim Türk gemilerinde Türklerde var ama yabancı gemilerde normal vardiyasına gidiyor işini de yapıyor. Ya tabi bunu engelliyorsa bunu çözmenin yollarından bir tanesi adamı göndermek şeklinde olabilir.

Reference 5 - 4,59% Coverage

Yabancılar çok profesyonel tamamen… sadece gemide gemi işini yapıyorlar mesela bir gün işte Hintli gemici kırlangıçta vardiya tutuyor. Dışarıda iyi bir yağmur yağıyor. Adama gel diyorsun gelmiyor. Bu benim işim diyor. Görüş kötü olduğu için içeride size yardımcı olamam diyor dışarıda daha fazla yardımcı olabilirim diyor. Ama Türk gemici öyle değil Türk gemici KÜ ne vardiyaya geldiği zaman 4 saatin 3 saatinde aşağıya inmenin yollarını arıyor. Ya bu tamamen profesyonellikten geliyor. Aradaki fark bizimkilerden daha iyi çalışıyor belki 1 saatte daha fazla iş bitiriyorlar ama iş profesyonelliğe geldiği zaman da daha şey… bence en büyük fark profesyonellik, mesleğe meslek olarak bakmaları. Tam yani şey sahiplenmeleri. Türkler için biraz daha farklı. Tabi hepsi için söylemiyorum ama gemicilerimiz daha farklı daha şey kendi duygularını ön planda tutuyorlar…

Biraz duygusal bakıyoruz zaten toplum olarak…

Bunun da tabi etkisi oluyor tabi. Mesela ailenin en küçük bir sorununda daha çok etkileniyorlar. Yani karayla bağlantıda… ötekiler öyle değil. Kesinlikle ne bayram ne seyran hiçbir şey… adam 8 ay gemideyse ben 8 ay gemideyim diyor o andan sonra hiçbir şey düşünmüyor artık. O yönden yabancılar biraz daha önde gibi.

<Internals\Görüşme 10> - § 4 references coded [15,18% Coverage]

Reference 1 - 0,53% Coverage

…… kaynaklanıyor şimdi a dan z ye tonaj yol alırken de artık 2. Kaptan gidip de o tornavida değil de bu tornavida demeye varacak.. Çünkü karşındaki güverte lostromosu; belli bir deniz tecrübesi var.

Reference 2 - 5,24% Coverage

bunu organize edecek kimdir; güverte lostromosu. Adamın kabiliyetine göre iş vermeye başlar güvertede. İşte sen şunu yap sen bunu yap. Verdiği işi de takip etmesi gerek buda bir sorun. Şimdi hakikatten vasıfsız hiçbir özel ilgisi olmayan adamlar denize gelmeye başladı. Bu ciddi bir problem benim karşımda. Zabitlerimizde keza şu aralar yeni gelenler fazla olduğu için onlar problemlerle karşılaşmıyorlar. Ve bir problem karşısında onun çözümünün ne olabileceği hakkında bilgileri o kadar fazla değil. Yani böyle bir durumda güverteden eksik olmadığımı, yapılacak kalem kalem işleri ne yapacaksın nasıl yapacaksın modundayım; güvenlik amaçlı. Birde yanlış yapılmasın, emek boşa harcanmasın, zaman tasarrufu zaten adam kısıtlı gemide. Bunlar için ben kaptanlık yapamıyorum yani hatta beybabalık yapamıyorum yani. Bu durumdayım . işkencelerde en ağırlarından bir tanesi senin çok iyi bildiğin bir işin başkası tarafından katledildiğini seyretmektir. Bunu yapamadığım için denetlemem biraz fazla oluyor. Öğretmeye de çalışıyorum yani güverte lostromosu da diğer gemici tayfası da o işin nasıl yapılacağını bilmesi gerekiyor. Bunu böyle istiyorum demek zorundasın. Böyle yapsan iyi olur falan değil. Hayır yani bu böyle olacak. Bunu ancak iş tecrübesi olan biri yapar. Şimdi benim o tecrübem nereden geliyor ? Eski gemilerde çalışmaya başladım 30 yaşlarına kadar gemilerle. Tersanelere çok girdim ve neler yapıldığını da merakımdır; ne nasıl yapılır. …… buldum benim İzmir'de oturmamla ilgili. Tersaneler genellikle İstanbul'da yada yurtdışında zaten o zamana kadar herkes geminin üzerinde tersanelerde kaptan falan durmaz geminin üzerinde normalde. Ama ben

duruyordum işte İstanbul olduğu için öyle aralarda kısa vakit olduğu için eve 3 günlük, 5 günlük kaçışlar organize ediyordum. O esnada gemide de yatıyordum sürekli. İşleri birebir takip etmekten başlı başına da iş gelmekten tabi yani eski gemilerde yatarsın; aman orası patladı derler, aman şuradan su geliyor, aman gemi ışığı koptu, aman

Reference 3 - 1,12% Coverage

Ya bir işi yapıyor yani gereğini yerine getirmek, mesleğin gereğini ne gerektiriyorsa onları maksimum düzeyde yani performansı maksimum, bilgiyi maksimum tutmak için o işi yapacaksınız. İlgi. İlgi yani sorumluluk alanındaki şimdi zabitin en alttan kamaradan başlar onunda belirli bir sorumluluk alanı var. Her türlü belirli bir sorumluluk alanın var. Hangi görevden sorumlu ise onu ciddiyetle eksiksiz yapmaya çalışması lazım.

Reference 4 - 8,30% Coverage

tecrübe odur. Denizin üzerinde geçirdiğin vakittir. Şimdi bir, sende aynı pozisyonda ben bu kadar sene çalıştım diyorsun öteki bu kadar sene. Şimdi bu süre içerisinde gördüğün, hep başına gelen olumsuzluklar birer şeydir bunlara kendini hazırlıklı tutar. Kaptanın bir tanesinde mesela yana açılan kapaklarda şey vardır, bir tanesinin zinciri kopmuştur, denize vermiştir o yeni gemide bir ambar kapağı açtığı zaman lashin lerini yaptırır falan gibi herkes yediği kazığa göre aldığı önlemler vardır. Geliştirmezse, zaten kendi kendine gelişen şeyler de var ama yetmiyor, özellikle bu yeni başlayan zabit arkadaşlarım her şeyi biliyor olarak denize çıkacağını düşünmüyoruz zaten kimsenin okulların da böyle bir yetkisi yok ki insanların da bu kadar kapasitesi yok. Bir anda böyle yani zerk ederek olunan şeyler değil yani ama bilgiyi nerden bulacağını öğretiyor okulun amacı bu. Soru sormayı bilmesi lazım. Benim ne eksiğim var? İnsanlar ben neyi bilmiyorum, bildiğini koy bir kenara ben neyi bilmiyorum kendime hep ne soru soruyorum. Geminin üzerinde bu bilgileri verecek bir sürü yan kitaplar var. Efonun yayınları var, şeylerin içi bile bir çoğunun Mozart tepelerinden bilmem oradan bile başlıyorsun hele o İngilizlerin o ----- (Almanı Break Down) mesela orası bir bilgi hazinesidir. Her denizcide ondan bir tane eskisinden bir kenara koymalı onu yani onun içinde, o da bir bilgi hazinesidir. Oradan başlar neyi nerden bulacağınızı, illaki tecrübe şarttır araştırmak yani kendini geliştirmek zamanla zaten edindiğin bilgiler olabilir ama bunu daha hızlandırmak bu bilgi seviyesini yükseltmek için hızlandırabilirsin elde veriler var. Soru da sorulabilir. O eksikliği de görüyorum şimdi bak, hep bir konunun üstünde başlarken başka bir konuya geçiyoruz. Bilmediğini sormuyor. Niye bilmediğini kendine de sormuyor. Kitabın içinde bir sürü fonksiyonlar var tamam oralarla ilk kez karşılaşmıştır buralarla ilk kez karşılaşmıştır ama üzerindeki fonksiyonları maksimum kullanmak için şey içinde aynı şey ek kitap içinde aynı şey geçerlidir ek listede de var. Ya aç bir kurcala. Bunu yapmak istiyorum, bunu nasıl yapacağım. Sordu ilk yere bilen var mı yok. O zaman ikinci yer neresi o zaman açı cakasın manüeli ve buraya yönlendiriyorum. Bak şimdi bilinen soruları kendinin bildiği soruları söylemiyor. Ya şunu nasıl yapacağım diye soruyorum adama. Bana uygun bir zamanda cevap vermemişse o bir kere bir haşladı. Sana o soruyu öğrenesin bana söyleyesin diye sordum niye aramadın nerde bu manüel aç bak bakalım. Bana cevap ver. Şimdi sorular o kadar şey geliyor ki bazı sorular var sokaktan geçen amelenin soracağı sorular. Hayır o soruyu zabitin sormaya hakkı yok. İlk önce araştır, ben buraya kadar geldim, burada takıldım ileri gidemiyorum. Ama bir şeyi araştırdığını göreyim. Ondan sonra benim takılma yerim doğru mu, kitapta bulamayacaksan ben sana o zaman yardımcı oluyorum. Orda geldi orda takıldı şimdi o zaman nereye yönlenmen lazım oraya yönlenmen lazım oraya yönlendireceğim. İstersen direkt öyle problem çözümü alamazlar. Öğrenmenin yolunu açmaya çalışıyorum yani nasıl öğreneceksin onu öğren. Bilgiye nasıl erişeceğini yani merak et ilk önce.

<Internals\Görüşme 11> - § 1 reference coded [2,39% Coverage]

Reference 1 - 2,39% Coverage

- her kontrat öncesi yeni eğitim, tazeleme eğitimleri yapılıyor. Uzaktan eğitim başladı yapan var. Türklerde de yapan var. Önemli olan şeyleri kaptan için 2. 3. 4. Stajyer herkes zaten

tecrübe olması gerekir. Yapan var yapmayan var ama herkesin yapması lazım. Şimdi ben ikinciyken öğreneceksem tırstığım adamlardan öğreneceğim. Hem 2.liği görerek öğreniyorsun. Okulla alakası yok. Kimse öyle de öğretemez prosedürlerle yazılı şeylerle. O biraz da şeyle, insan yetiştirme. Usta kalfa muhabbeti.

<Internals\Görüşme 12> - § 1 reference coded [0,43% Coverage]

Reference 1 - 0,43% Coverage

Eğer vaktinde zabitlerimiz köprü üstündekiler fark etmiş olsalardı demirin taramaya başladığını daha erken demir alınıp daha iyi bir noktaya getirilip tekrar demirlenebilirdi

<Internals\Görüşme 2> - § 9 references coded [11,16% Coverage]

Reference 1 - 0,63% Coverage

Kaza yaşandıktan sonra ki… yaşanana kadar ki telaş yaşandıktan sonra duruldu bir anda ve herkes ne yapması gerektiğine konsantre oldu. Evet bunu yaşadık öbür tarafta daha kötü bir filika var işte ne yapalım ne edelim…

Reference 2 - 2,71% Coverage

Kargo pompası. Tabi LPG de de direkt bu şey… tek bir tanka bir tane pompa var acil durum pompası diye bir seçeneğimiz yok bir tanka bir pompa daha koyamıyoruz. Orada tabi biz işte "emergency" tahliye prosedürleri var onları uyguladık. Daha sonra tanka girişler pompanın tamir edilmesi vs.

Pekiyi bunu başarılı kılan nedir?

Başarılı kılan… şöyle; o gemideki personelden en yenisi bendim ben ikinci kaptandım. Şirketteki personelim hemen hepsi yaklaşık on on beş yıldır aynı gemi tiplerinde çalışan ve sürekli bu tip operasyonlarda böyle bir şey olursa ne olacağı anlatılan insanlardı o yüzden herkes biliyor ne yapması gerektiğini. Kimse pompa çalışmıyor nasıl tahliye edeceğiz demedi. Hemen diğer yola geçildi ve pompa tamir aşamasında neler yapılacak onun hazırlığı başladı. İşte çok uzun süre aynı şirkette çalışmanın aynı gemilerde çalışmanın gemi tipini iyi bilmenin faydaları orada da direkt kendini gösteriyor.

Reference 3 - 1,19% Coverage

panik yapsam bir sıkıntı olurdu ama işte en yenisi bendim dediğim gibi prosedürleri zaten sürekli olarak personele anlatan olarak orada işte süreci iyi yönetmek daha hızlı operasyonu sağlamak mesela operasyonda olmayan şeyler vardı gemiyi başa yada kıça trim yaptırmak bu operasyonun içinde normalde olmayan bir şeydi ama fiziksel olarak akışkan prensibinde önemli o şekilde operasyonu biraz daha hızlandırdık.

Reference 4 - 0,72% Coverage

başınıza bir şey geldiği zaman bunun en kötüsünü düşünürseniz hazırlıklı oluyorsunuz bu duruma personel de biraz eğitim alırsa o işte en kötüler çok kolay alt edilebiliyor ve işte ikinci ve üçüncü sonuçları doğurmadan ilkinin önüne geçebiliyorsunuz.

Reference 5 - 0,52% Coverage

önemli bir de tabi seviyor olmak önemli çünkü sevmeyince çokça işte kamara zabitanı dediğimiz

kamara personeli dediğimiz işini yap yat kamarana otur şeklinde insanlar pek olmuyor

Reference 6 - 0,35% Coverage

Belli bir bilgi birikimi minimum bilgi birikimi gerekiyor bir de ne olursa olsun yenilenmeye açık bir insan olması lazım.

Reference 7 - 0,47% Coverage

Ekonomik nedenlerle, sosyal nedenlerle, gemi çok çalışıyorsa burada da artık herkes kendini tutarak çalışıyor. Sırf o disiplinden sebep minimum şeyleri karşılıyor.

Reference 8 - 2,72% Coverage

Performans şöyle; önemli zaten bunu bir de zaten değerlendirmesi var. Birincisi performans tabi özellikle zabitan için birincil öncelikli hedef. Bir üst noktaya ulaşmada hedeflerde küçük şirketlerdeyseniz bir mevki için birden çok aday varsa performans direkt orada işe yarıyor. Sizin hakkınızda oraya gidecek iyi raporlar sizin o noktaya daha önce ulaşmanızı sağlıyor. Bunun için de insanın işine kendini vermesi gerekiyor. Çokça kitap var. Geminin kütüphanesine baktığınız zaman her şeyin kodu ayrı ama bir zabitin de bunları bilmesi en azından okuması gerekiyor. Ezbere değil ama içinde ne var nedir bu kitap ne değildir bilmesi gerekiyor. Kendini geliştirmesi gerekiyor. Hani öyle boş boş vardiya tutan zabit yada vardiya tutan makine mühendisi bu konuda belli bir noktada tıkanıp kalıyor. Bunun dışında özellikle işte mesleğe daha iyi adapte edebilen kendini hem sosyal anlamda hem psikolojik anlamda hem fiziki anlamda tabi bu yansıyor.

Reference 9 - 1,86% Coverage

İnsanın mental yapısı hazır değilse böyle bir iş yapmaya verdiğiniz işi bir günde yapıyor. Ama diğer taraftan isteyerek yapan biri verdiğiniz işi yarım günde yapabiliyor. Bu da severek ilgilenerek yaptığı için işi performansı etkiliyor değerlendirmeyi etkiliyor. Kişilerin performansındaki artış geminin performansını artırıyor. Özellikle tankerlerde denetlemeler değerlendirmeler dış denetçiler tarafından da yapılıyor. İşte bir sorgu yağmuru, sıkıştırma şeklinde, yada bir iş veriliyor ne kadar yapılıyor gibi. Orada işte motivasyon bozuklukları moral bozuklukları yada işi sevip hızlı yapma iyi yapma önemli. Bunlar da şirketlere gidiyor.

<Internals\Görüşme 3> - § 7 references coded [10,74% Coverage]

Reference 1 - 1,53% Coverage

öğrenmek istemek çok önemli bence denizde yaptığın işi öğrenmek istiyor olman lazım öğrenmek istemek de denizi sevmek gibi bir şey değil mesela denizi sevmenin ben şart olduğunu düşünmüyorum. Çünkü profesyonel bir meslekse bu aşık olmadan da yapabilirsin. Biz denizin sanatçıları değil zanaatkârları gibi yapıyoruz bu işi. Ama öğrenmek istemesi lazım denizde başarılı olmak için. Bunun en büyük yardımcısı denizdeki materyaller. Çoğu İngilizce olduğu için çok iyi İngilizce bilmek lazım. Kitaplardan öğrenmesi lazım. Türk denizciliğinde mesela çok hakikaten kötü bir huy daha var usta çırak ilişkisiyle denizcilik öğretiliyor ve böyle kuşaklara yayılıyor. Türk denizciliğinde sıkıntı yaratıyor.

Reference 2 - 2,26% Coverage

İşi ciddiye almak tabiî ki çok önemli. Bir de farkında olmak. İşin farkında olmak yine ciddiye almak gibi de hani bazı kaptanlar yada bazı zabitler gemide 6 ay kalayım paramı alayım işte 2 sene sonra bu işi yapmayacağım. Yada işte bana ne gemi kendiliğinden gidiyor zaten pilot geldi mi ben daha

karışmayayım gibi düşünebiliyorlar yada işte kreyn boyanacağı zaman gidin boyayın yani orada kreynin… yada şöyle düşünebiliyor yanlış işte o öncelik sırasının farkında olmamaktan kreynin boyalı olmasını adamların güvenliğinden fazla düşünebiliyor bazen. İşin ciddi olduğunu işin aslında çok riskli olduğunu farkında olması lazım. Bir maraton gibi düşünüp bir maraton gibi davranmak lazım bir anda kendini tüketmemesi lazım denizcinin. Öğrenmeye hevesli olacak ciddi olacak ama kendini de parçalamaması lazım ilk gemide. Gücünü saklayarak yavaş yavaş gücünü arttırması çok daha mantıklı. Kaza riskini de çok azaltan bir şey. Hiçbir şey bilmeden yada çok az şey bilerek her işe girip çıkmak büyük dert yaratabilir diye düşünüyorum.

Reference 3 - 1,27% Coverage

denizci de… kaptan da maaşını aldığı için çalışmak zorunda olduğunu hissedemiyor. Gemici de aldığı maaş için çalışmak zorunda olduğunu hissetmiyor. Bu ne demek eğer ekstra bir şekilde ödüllendirmezsen yada… ödüllendirmek para olmak zorunda değil işte tanınma taktir görme de olabilir yada bir sigara bir kola da olabilir. Yada dediğim gibi sadece taktir görme de olabilir. Bunları göstermezsen ve sadece iş istersen sadece performans istersen bu insanları çok çabuk yoruyor. Görüyorsun yani böyle kilitlendiklerini bittiklerini görüyorsun performans kalmıyor mutsuz oluyorlar.

Reference 4 - 0,62% Coverage

Dediğim gibi yüksek performansı çok uzun süre tutturup bu arada da yeterli ödüllendirmeyi yapamazsan yada gevşetmeyi başaramazsan yine insanlar çok çabuk yılabiliyor. Çok sert kaptanlar oluyor adam çok güzel iş istiyor iyi hoş da bir yerden sonra herkes dilekçe vermeye başlıyor.

Reference 5 - 1,23% Coverage

Çok az insana rastladım gemide kendini geliştiren. Bu aslında kendilerini geliştirecek zaman olmamasıyla da alakalı değil. Biraz o kültürle de alakalı. Popüler kültür bu gün o tür bir şey beklemiyor insanlardan bu günkü klasik insan çalışıp kalan zamanında da vaktini harcayan insan. Kendini geliştirmesi zaten kimseden istenmiyor. O yüzden… aslında ilginç bir soru… böyle bir zorunluluk yok. Kendini geliştiren insan nasıl geliştirir. Çok nadir birkaç kişi de gördüğüm özellik. Bu insanlar da gemideki kitapları okuyarak kendilerini geliştirebiliyorlar.

Reference 6 - 0,79% Coverage

İşte P&I ın verdiği kitapları vs açıp okuyordum. Chartering vs işte time charter özellikleri falan nedir öğreniyordum ki bunları minicik bir kitaptan öğreniyordum. Şirketin filo müdüründen daha fazla biliyordum sadece o kitapları okumakla. Konuşuyoruz mesela; "gerek yok ki onlar ödeyecek" falan dediğimde yapma yahu iyiymiş o zaman deyip kapatıyordu adam.

Reference 7 - 3,04% Coverage

ISM aslında üst sınır getiriyor yani alt sınır getirdiği gibi üst sınır da getiriyor. Sonuçta ISM prosedürünün dışına çıkmaması gerekiyor. O yüzden çalışmasa bile yani kendini geliştirmese bile ISM e yeterliyse ISM kadar yapıyor. Yaptığı zaman da üstünü zaten istemiyoruz. O da gelişme ihtiyacını kaybediyor. İşini yapsa yetiyor yani daha çok şey diyeyim… güzel çalışan bir makine gibi. Herkes dişli konumunda işliler dönüyor. Bu dişliler daha gelişirse belki yüzde yirmi beş verimliliği artırabilirsin ama bunu zaten isteyen yok. Bunu şirket de her hangi bir şekilde ödüllendirmiyor da. O yüzden kültür iyice şeye dönmüş durumda… çok nadir insanın kendini geliştirdiğini gördüm. Öyle söyleyeyim. Genelde insanlar bir yere kadar geliyor. İşini yapabiliyor… hatta geçen gün onu düşünüyordum. Kaptanlık da o şekilde yapılabilir. Sen ne zaman kendini geliştiriyorsun. Yeni bir şey çıktı işte "VGP" çıktı Amerika'ya giderken bir oku bakalım. Bir okuyorsun öğreniyorsun. Ama bu kendini geliştirmek midir bence değildir. Yani oraya giderken… ya da yeni bir çöp regülâsyonu çıktı üç kere oku ne doldurulacakmış onu öğren. Bu kendini geliştirmek değil. Bu sadece uyum sağlamak

yoksa genelde kendini geliştiren kişi çok da iyi olabilir yükselebilir ama bunun denizcilikte de bir katkısı yok onu da söyleyeyim. Yani onu biliyorum diye ayrıca bana süper kaptansın muamelesi yapılmıyor.

<Internals\Görüşme 4> - § 10 references coded [19,31% Coverage]

Reference 1 - 0,84% Coverage

önceden tedbirli davranmakta fayda mülahaza ediyorum eğitim olarak eksik arkadaşları da hiçbir zaman şey yapmama çoğu bizim "coaster" piyasasında burası okul mu zihniyeti vardır ama değil ben onu şey olarak görüyorum… yardımcı oluyorum bildiklerimi devamlı aktarıyorum. Bunu meslek içi eğitim olarak düşünüyorum ben sürekli.

Reference 2 - 2,44% Coverage

Çarkçı başının biraz gevşekliği söz konusuydu. Daha bir bir buçuk ay daha kontratına vardı ama kendisini gemiden aldırdım. Çektirdim sonunda.

Neydi sıkıntı veya ne yapılabilirdi bu sıkıntının olmaması için?

Makinede devamlı egzoz hararetleri yükseliyordu. Egzoz hararetlerinin yükselmesinin de belirli nedenleri var. Ben çok teknik detaylarını fazla bilmiyorum ama kabaca biliyoruz işte bunlarla ilgili yapılması gereken "cooler" lerin temizlenmesi en başta yapılması gereken şey. Mesela limanlarda…bir Arap limanına gittiydik o Libya'da işte o şey olduğu zaman. "cooler"leri temizletebilirdi personele onu yapmadı. Başka bir sıkışık bir zamanda yapmaya tenezzül etti o zaman da makinede ikinci üçüncü çarkçıya söyledi kendisi hiç ne yapıyorsunuz nasıl oluyor demedi. İlgilenmiyordu yani kamaradan idare durumundaydı. Bana biraz şey geldi… uygun gelmedi diyeyim. Dolayısıyla kendisiyle çok çalışmak istemedim. Gemiden indirdim dolayısıyla.

Reference 3 - 0,82% Coverage

Ben bu arkadaştan memnun değilim. Böyle böyle yapıyor. Bu şekilde gittiği zaman biz bir gün bir şeyi kucağımıza alacağız diye. Onu da İtalya'da değiştirdik. Kendisiyle daha sonra şey yaptık. Yahu daha benim vardı niye böyle oldu şirkete falan kızdı. Ben daha sonra ona söyledim gideceği gün. Bir şey olmadı sonuçta.

Reference 4 - 2,87% Coverage

Demir attık galiba makineyi stop edeceğiz. makineyi aşağıdan stop edemiyorlar. İkinci çarkçı köprüüstüne telefon etti süvari bey biz emergency stop a basalım öyle şey yapalım dedi. Yahu dedim emergency stop çok uygun bir prosedür değil adı üstünde emergency stop bazı şeyleri sıkıntıya sokabiliriz dedim. Yok siz basın dedi ben buradan onu ayarlayacağım. Bastım gittim stop etti makine. Ama ondan sonra baktım yine kamarada çarkçı başı. Manevrada falan makine dairesinde değil. Bak dedim makineyi emergency stop etmek zorunda kaldım. Sen dedim buradasın söylediler mi hiç dedim sana. Olur mu öyle şey falan dedi bir anda panikledi aradı aşağıyı bana niye söylemiyorsunuz falan dedi. Sen aşağıda bulunmuyorsun o da o inisiyatifi kullandı. Ben de ona şey yapmadım… ona telefon edip söyleyebilirdim ama kasten emergency stop a bastık ve stop etti. Bu uygun bir prosedür değil. Bazı zararlar verebilir. Ama bu verebileceği bazı zararları göze aldığımız durumlarda yapabileceğimiz bir şey onun için…çok detaylarını da şirkete söylemedi ama bu arkadaşla dedim olmuyor. Bunu dedim alın dedim. Onlar da bana uydular.

Reference 5 - 0,97% Coverage

İnsanın denize dayanıklı olması lazım. Fiziksel derken buna beyin de dahil. Mental olarak insanın

denize çok dayanıklı olması lazım çünkü deniz insanların yaradılışına uygun değil. İnsanların naturasına uygun bir şey değil. E bunu ticaretle birleştirdiğiniz zaman…ticaret vahşi bir ortam. Yani bunu ticaretle de birleştirdiğinizde deniz şey yapıyor… çok zor bir durum oluyor.

Reference 6 - 2,34% Coverage

herkesin bu anlayış içinde olup çalışması lazım. Yağcı da, aşçı da, kaptan da, çarkçıbaşı da hepsi işinin gerekliliklerini yapmak zorunda ve liyakatle yapmak zorunda. Sen bir şeye… şirket şöyle yapmış böyle yapmış falan… hayır kardeşim biz bu gemide hep beraber yaşıyoruz. Sen buraya gelirken bu şirketle anlaştın mı anlaştın. Şu kadar paraya ben sizde bu işi yaparım diyorsun. Bu iş ne aşçılık. Bu iş ne yağcılık. Bu iş ne çarkçıbaşılık. Çarkçıbaşılığı yapacaksın. Bu ehliyeti sana ehil diye bu işi yapmaya vermişler o zaman bu işin gereklerini layıkıyla yerine getirmek zorundasın. Eğer layıkıyla yerine getirmiyorsan… bizim çalışma sistemimizde en büyük eksikliklerden biri de bu. Adama cezai müeyyiden yok. Bir kaptan mesela kardeşim sen iyi bir gemicinin yapması gerekenlerden birisi şu, şunu yapmadın ben sana bir yazılı savunma vereyim ondan sonra senin maaşından şu kadar parayı da kesiyorum…

Reference 7 - 0,59% Coverage

Veya puanlama. Bir örnek ti bu ilk akla gelen şeydi. Ama bunun bir yaptırımı olacak şekilde olması lazım. Veya işte eksi bilmem kaç tane puan aldığı zaman ehliyetini iptal edelim. Ehil değilsen ehliyetini iptal etmeye gidilir.

Reference 8 - 1,18% Coverage

Yani ehliyet veriyorsun geliyor adam. Boya yapmasından tut halat örmesine, doğru dürüst volta etmesine, kaçır dediğin zaman ne yapacağına bilmem ne… sevk idarede olan eksiklikler var. Ha zabitler çok mu şey… veya kaptanlar hepsi… değil. Bizde temel eksikliklerimizden biri bu. Yani bilgi eksikliğimiz var. Tecrübeyle kapatmaya çalışıyoruz çoğu şeyi ama bilgi tecrübeyle kapatılmıyor maalesef. Bilmediğini bilmiyorsun. Az bildiğin de daha zararlı oluyor.

Reference 9 - 5,12% Coverage

Benim söyleyeceğim artı bir şey yoksa ikinci kaptan bana sabah vardiya değiştirdikten sonra bunları yapacağız diyor. Ayrıca yapılması gereken şeyle varsa ben onların yapılmasını isterim. Eğer deniz müsaitse. Deniz durumu müsaitse ilk öncelikleri arızalara veriyorum. Günlük rutin işlerimiz küçük gemide boya bakım tutum işleri olmadığı zaman mümkün olduğu kadar temizliğe yönlendiriyorum. Çok temizlik yaptırıyorum ben gemilerde. Yaz dönemi yağmurlar falan kesildikten sonra geminin bakım tutum işlerine ağırlık veriyorum. Raspa boya işleri, gemi boş olduğu zaman ambarda bazı işler. Gemide bizim fiter olmadığı için makinecilerle bir sıkıntımız var bu konuda. İkinci çarkçıya bu işleri yönlendiriyoruz. Ambarda bayrak yırtılmış mesela. Bunun ısıtılıp düzeltilip kaynağının yapılması mesela. Bazen onlar sıkıntı olabiliyor. Gemilerde bu kaynak işi sıkıntı. Ehil kaynakçı gemilerde olmuyor. Fiter olarak çalışanlar bile yeterli seviyede kaynak bilgi ve becerisine sahip değiller. Fiter dediğiniz zaman çok geniş bir şeyi var. Adam tornadan da anlayacak, kaynaktan da anlayacak. Çarkçı başı işte demin de söyledim işte zamanında yapılması gereken… “cooler” lerin temizliği… biz mesela bazı yerlere gidiyoruz altımızda 50 cm su oluyor. Pervane döndüğümüz zaman bütün o su kinistinlerden içeri giriyor. “cooler” ler hepsi doluyor. E ben bunu söylediğim zaman yanlış anlaşılıyor. Buraya girdiğin zaman bu “cooler” ler temizlenecek. Ne kadar şey yaparsan yap ya jeneratör hararet yapacak ya makineler hararet yapacak. Eğer benden öyle bir talebin varsa ben demir de atarım. Öyle bir makine sıkıntısı yaşayacağımıza 3 5 saat demirleriz bir yerde. Beklerim 5 saat “cooler” lerini temizlet kardeşim. Ama bana bunu benim sana söyleyip tama demirleyelim bir yerde şey yapalı değil. Ha bilmiyor olabilir oranın o kadar şey olduğunu. Sığ olduğunu bilmeyebilir çarkçı başı. Ama çarkçı başı da en azından yanaşırken bir şeye baktığı zaman dipten ne kadar çamur kaldırdığını görüyordur yani.

Reference 10 - 2,14% Coverage

İngilizce bilen personelin içinden geliyorsa kendilerini geliştirmesi okuyarak mümkün. Ama diğer personelin kendini geliştirmesi mümkün değil. Bizde tamamen usta çırak ilişkisi olduğu için bu ustaların iyi usta olmalarına bağlı. Sistematik yani prensiplerle koyulmuş bir şey yok. Şirketlerin de gemi idaresinin de personele böyle bir şeyi yok. İşte dediğim gibi ben cebimden kitap alıp personel salonuna koyuyorum. Ha tabi şeylerin, o da mecburiyetten işte yangınla ilgili, "solas" la ilgili "training manual" ler var Türkçe başka da yok gemide. Yani gemide bir gemici üç kollu bir halatın kasası nasıl örülür diye bir yerden okumak istese yok. Yani boya çeşitlerini öğrenmek istese, kimyasal özellikleri açısından söylüyorum, hangi çeşit boya nereye sürülür niçin sürülür bunu öğrenmek isterse bunun kaynağı da yok gemide.

<Internals\Görüşme 5> - § 2 references coded [8,95% Coverage]

Reference 1 - 3,80% Coverage

Bir kere eskisi gibi kamaraya kapanma zamanı geçti. İşin başında olunması gerekiyor. Her şeyin kontrol altında olması gerekiyor. Personel veya şirketinizle iyi bir diyalog içerisinde olmanız gerekiyor. Bu diyalogu iyi tutmak zorundasınız. Başarı buradan geçiyor bana göre. Yoksa bir tanesi eksik olursa sorunlar baş gösterecektir. Ben çok kimse tanıyorum okulda çok başarılı olup da meslek hayatında aynı başarıyı gösterememiş . bununla beraber okulda vasat ama meslek hayatında çok başarılı olmuş şahısları tanıyorum. Bire bir tanıyorum. Demek ki okul eğitimi önemli ama birazcık da bu bizim meslekte galiba insan ilişkileri ön plana çıkıyor insan ilişkilerinin sosyal ilişkilerin iyi olması gerekiyor. Gerek personelle gerek tüm şahıslarla gerek çalıştığınız firmanın çalışanlarıyla yoksa bunların birinin eksik olması ne yaparsanız yapın sıkıntıya düşürüyor ve bu da başarısız olmanıza sebep oluyor. Bu konuyla ilgili kişiden kişiye değişiyor açıkçası. Bana göre gemisini yürüten kaptandır ilkesi gözükse de başarılı bir şekilde yürütmek başka bir şeydir. Kaç yıldır işte burada bir sürü gemi var. Bir sürü gemi geliyor gidiyor. Olay olmadığı sürece hiçbir şey gözükmüyor. Su yüzüne çıkmıyor. Ama ne zaman bir olay vaka yaşanıyor o zaman olaylar su yüzüne çıkmaya başlıyor.

Reference 2 - 5,15% Coverage

ilk kaptanlığımda yaşadığım personelin bir şeyi oldu… hani yersiz mi diyeyim öyle diyeyim. Öğlen vakti. On ikiye yirmi kala çeyrek kala paydos ediyor arkadaşlar. Öğlen. Ama hiç kimse bire beş kala gelmiyor. Tam birde biri beş geçe falan öyle geliyorlar. Bir iki üç çaya giderken de aynı şekilde. İkinci kaptanı çağırdım dedim siz neden böyle erken paydos ediyorsunuz. Yine akşam öyle erken paydos ediyorsunuz. Biz hep böyle çalışıyoruz dedi. Ne demek böyle çalışıyorsunuz dedim. Yani bütün dünya da bir şeyler değiştiği de yeni bir çalışma sistemine mi geçtik. Sabahları erken mi çıkıyorlar dedim değil. Öğlen geç mi paydos ediyorsunuz hayır. Niye pekiyi dedik geç gelip erken gitme adet haline geldi. Ondan sonra bundan sonra dedim arkadaşlar on ikiyi beş geçe kimseyi görmeyeceğim içeride. On iki den önce kimse girmeyecek içeri. Bozuldular. İş yapmamaya başladılar. Yapmazsanız yapmazsınız dedim. Ne yapacaksınız sonuçta. Biz dediler işte dediler böyle çalışıyoruz. Dedim öyle çalışmak yok. Böyle çalışacaksınız. Çalışmayacaksanız döndüğümüz zaman ayrılırsınız. Neticede öyle çalıştılar ama zevksiz çalıştılar. Ha bana hiç kimsenin bu konuda büyük bir tepkisi olmadı. Bir o günkü reis geldi biz dedi süvari bey böyle çalışıyoruz falan. Dedim ki reis… kızdığım nokta şu oldu. Sanki ben yeni kaptanım biz bunu bu adama yediririz. Ben öyle algıladım. Açıkçası ben öyle anladım. Ben de bunu yemem dedim kendime. Ben bu şekilde çalışmayı kabul etmiyorum böyle çalışacaksınız. Dünyanın hiçbir yerinde böyle çalışma yok. Dediler biz limanda da çalışıyoruz gece de çalışıyoruz gündüz de çalışıyoruz. Belki orada haklı olabilirler ama çalışma şartları da omu gerektiriyordu o zaman. Sonuçta bizden de beklenen bir iş var, performans var.

<Internals\Görüşme 6> - § 1 reference coded [1,32% Coverage]

Reference 1 - 1,32% Coverage

derdim ben size olduğunca kumanyanızı vereceğim bir de para hani o döviz var ya adam ne harcayacak dışarı çıkıp bir… o da mutlaka mutluluğun en önemli faktörü o dışarı çıkarken. Bunları sağlamaya çalışacağım derdim. Ondan sonra daha da benden bir şey istemeyin derdim. İsteyecek bir şeyiniz olmaması lazım derdim. Artık sizden iş bekliyorum. Uyumlu iş. Bunlar olmaz diyen varsa şimdiden gitsin.

<Internals\Görüşme 7> - § 7 references coded [12,38% Coverage]

Reference 1 - 2,31% Coverage

iki gün içerisinde de o on yedi taneyi düşürdük. Sekiz tanesi güverteye dokuz tanesi denize. Sonra vardığımızda… analizi ama burada ekip çok profesyonel bir ekipti ve rahatlıkla yönlendirebileceğiniz bir ekipti o kadar size bir önceki anlattığım hikâyeden daha ciddi bir sorun olmasına rağmen deniz girmesine rağmen direk işte … atıldı makine hemen atar tespitinden sonra kapattı onu … buldu şeyini yaptı yani şey olmadı o kadar burada daha bir sistem oturmuş şey oturmuş traningler tamam ekipler okulu çocuklar makine kaldırım çok iyiydi yüksek denizcilikten de ekipteki arkadaşlar ama yani okul önemli değil iyi diler gençtiler ve değişik bir şey en yaşlılardan birisi bendim yaşım sadece otuzdu… küçüktü ikinci kaptanım ondanda küçüktü kadro bu kadar geniş olmasına rağmen belki de … rahatlıkla kurtarırlardı ama artık hiçbir sıkıntı olmadan selametle götürdük bağladık gemimizi hiç çıt çıkmadan akşam yemeğimizi yiyebilecek halde götürdük bağladık.

Reference 2 - 1,45% Coverage

indirdik şeyi atmıştık zaten yan simitleri şey yaptık biri alamadı onu yolu kesip durup aldık. Çanakkaleli Ahmet işte bir iki gemi var işte ya çok enteresan olaylar. Kırk kere söylersin adama dersin ki işte … dışına çıkma gemilerde bir garip ya tıkmış bir yer kestirmiş ellindeki boya o renkmiş beyazmış oraya gidip boyayacakmış. Ya sana kim dedi sana böyle bir iş veren yok yada bir şey yapan yok yani nasıl bir gençsin niye sarkıyorsun oradan dışarıya niye açacaksın… niye haber vermedin yüksekte çalışmaya döndü kimsenin haberi yok sana kim dedi yok ki yani gemi giderken orda da iş yapmak yani …

Reference 3 - 3,09% Coverage

hem adam denize düşmüş hem savunmasını alıyor en doğal olarak gidip adamı gönderiyorsun ondan sonra…

Limanda gidiyor

Limanda gidiyor mecburen çünkü gitmezse örnek olmuyor … bir daha hiç kimsenin başına gelmesin … yani sen hem beni hem kendini hem gemiyi her şeyi riske soktun sana söyler miyim hiçbir iş yapıyorsun kabul edilemez bir şey bu. Bizim sistemimizde kim olursa olsun bir kaptanın sana söylediğinin altında üstüne çıkacaksan haber vereceksin … bile haber vereceksin konuşuyoruz sabahleyin … sana ne dediysem o kadar çünkü bu bir ekip işi bana haber ver yap. Ama ben ne biliyim belki seni gözlemleyemediğim bir şey … beraber konuşalım… alalım bir iş vereceksen ver işine karışmak değil bu sadece bir birimizi bilgilendirip … yapman lazım bana yoksa kapalı… yapmazsak dönmezsek bir birimize o zaman ben sorumluyum ama haberim olmadan bir sürü iş. Sen kapalı… girmişin benim haberim yok. Sen bana deki bugün şu işleri... havalandırmasını yaptım sabahleyin ölçümünü yaptım uydu sizin içinde uygun mu siz ne düşünüyorsunuz tamam … çıktığınızda da bana haber verin. Düzenli olarak köprü üstü seni arar sende kamaranda … herkesin baskısı oluşur. Orda olman gerekmez ama orda olmanın varlığını hisseder herkes. Sürekli sana bir dönüş olur.

Reference 4 - 0,29% Coverage

mesleki bilginizden sakin olmanız olayları iyi analiz etmeniz dışarıdan bilgi almayı sürdürmeniz gerekiyor.

Reference 5 - 0,71% Coverage

bu işin bilimsel bir şey olduğunuza ve fizik kanunlarıyla da hareket ettiğimizi unutmamak lazım. Yani onu da hesaba katacak kadar bu işin tekniğini bilmek lazım. Yani sürekli sadece hissettim olduyla değil de yani bir bordodan gelen şu kadar rüzgârla senin metre karene şu kadar basınç yapıyorken

Reference 6 - 1,11% Coverage

Gemide son derece profesyonel davranılıyor şirkete göre değişiyor. Eyer şartlar düzgün bir gemi şirketinde çalışıyorsanız birbirimizi gözetliyor … tamam … İçerisinde gene bir dizide gibi hiçbir sıkıntı olmandan on numara beş yıldız kontratlar devam ediyor hiçbir sıkıntı olmuyor. İnsanlar problem çıkarmaya gelmiyor ki maaş kazanmaya … herkes görevini biliyor sizin yönetmenize bile gerek kalmıyor aslında herkes ne yapacağını biliyor.

Şirketine göre değişiyor

Reference 7 - 3,43% Coverage

sistemi olmadığı için düzgün bir firmada çalışmıyorsan ve ticaret odasının mesela şeyde korsan bölgesi için deniz ticaret odasının tercihleri var üç sayfa dört sayfa. Başarılı tavsiyeler kitap çıkmış ... üç en son çıkmış … öyle bir şey haberin olmuyor ki sen hiç birinden haberin olmuyor kanun değişiyor haberin olmuyor kural değişiyor haberin olmuyor kim bana haber veri yor ki bana bir akış yok ki. Ancak bize … halinde geldiğinde … sokunca senin haberin oluyor. Prosedür tam olacak tam da olmak üzere olan sohbetlerden haberin yok … sen bilmiyorsun yani ibreyi biliyorsun yakıtı bilmiyorsun… bilmiyorsun. Sen … sürekli öğrenmek istiyorsan da sen kendin emeklerinle sürekli şey yapıyorsun. Sen bunun kaptan yapmışsın insanı şey kısmıyla ilgilendirmiyorsun mevcut kısmını vermiyorsun veriyorsun ama vermiyorsun adamı kör tutuyorsun sürekli diyorsun ki gözü açılmasın. Bu hiçbir bilgi vermiyor o zaman kendini nasıl geliştiriyorsun geliştiremiyorsun hatta kör ediyorsun hatta zaman içerisinde yıpranıyorsun yoruluyorsun ve ilgisizleşiyorsun...

Yani diyebilir miyiz performansı arttırıcı bir şey beklenmiyor

O kadar

… beri veriyorsan

Performans… aldığın gemiyi kazasız belasız veriyorsan herkesin gözünde sen ful performanstasın. Ful performansı arttırıcı olarak yaptığın bir şeyde kimsenin gözlemleyecek fırsatı yok kimsenin öyle bir emeği yok kimsenin öyle bir çabası yok kimsenin onu fark edecek hali yok.

<Internals\Görüşme 8> - § 3 references coded [4,78% Coverage]

Reference 1 - 1,09% Coverage

Em tecrübeleri hem de komutlara hemen reaksiyon göstermeleri tabi orada bizimde orada sakinliğimiz… hani biz de biraz panik olsak orada belki onların da eli ayağı dolaşabilecek. Bizim de biraz sakinliğimiz şeyimiz var. Baya bir ucuz atlattık.

Reference 2 - 1,64% Coverage

bir limana gittiğinizde iki kelime öğrenip değişik bir şey gördüğünüz zaman bu bile kendinizi geliştirmenize sebep. Yada gemide oturup iki üç tane kitap okuduğunuz zaman bu kendinizi geliştirmeniz için bir sebep. Yani insanın kendini geliştirmesi için çok fazla zamanı var gemide. Bu zamanı da iyi değerlendirirlerse muhakkak geliştirirler geliştiriyorlar da zaten.

Reference 3 - 2,05% Coverage

Tabi dünyayı baştan yaratmıyoruz. Yada baştan keşfetmiyoruz. Hani şöyle söyleyeyim işimizi kolaylaştıracak şeyleri her zaman kullanıyoruz ve bu şeyler her zaman karşımıza çıkabiliyor. Atıyorum bir kapının kilidi düşüyor onunla ilgili değişik bir şeyler yapabiliyoruz. Hani denizin ortasında yok diye bir şey yok bence. Yoksa bile biz yoktan bir şeyleri var etmeye çalışıyoruz. Ve bunu yaptığımız sürece zaten kendimizi sürekli geliştirmiş kabul ediyoruz.

<Internals\Görüşme 9> - § 7 references coded [17,06% Coverage]

Reference 1 - 2,45% Coverage

Bunun olmaması için 2. Kaptan mesela bu hususta çok önemli yahut da Çarkçıbaşı makine zabitlerine gerekli uyarıda bulunup crane lerin kontrolünden onlarda sorumlu çünkü ,bakım ve tutumlarından, aslında yaptık biz yapacağımızı ama bide şöyle bir şey var gemide bazen ne kadar …kaide yazılı olsun bu kişinin yetişmesinde okulda aldığı kültürde eğer bu yoksa hiçbir zaman gerçekleştirmiyor yani. Sonuçta böyle bir olayın olabilirdi kimsenin aklına gelmedi çünkü böyle bir olay olmamış, ağabeyleriniz böyle bir olay yaşadığı zaman sonradan akla geliyor, böyle bir olay … etti tabi 2. Kaptanla konuştuk ettik ben böyle bir şeyin olduğunu bilmiyordum diyor, ne olabilirdi belki aklımıza gelseydi uyarıda bulunabilirdik cranelerle ilgili son bir kontrol yada adamları uyar böyle yani bu yönde uyarı olabilirdi, şimdi gemi kaptanı olarak crane e çıkıp bakamam. Mesela bu adamların mesleğine karşı ilgi alakaları becerileriyle alakalı ne yapması gerektiğini çok iyi bilmesi, unutulmuş tabi unutulmaması gerekiyordu böyle bir olay oldu.

Reference 2 - 1,05% Coverage

2. Kaptan devam etti sefere ama ondan sonrası tabi ben hakkında rapor yazdığım için ondan sonrasını bilmiyorum. Tabi iyi bir rapor olmadı hem 2. Kaptan için hem güverte lostromosu için tamamen çünkü top onlarda ve crane anahtarları 2. Kaptan ve reislerden alınıyor. Onları zaten direk etkileyen onların sorumluluk sahalarında olduğu için onlar zaten işin bilincinde olmadığı için topu birbirlerine atmaya başladılar bu sefer çok sıkışınca.

Reference 3 - 3,73% Coverage

2. Kaptanın tecrübesizliğinden kaynaklanan bir olay gerçekleşti ,ne oldu, 50 bin ton şeker yüklememiz var saatteki yüklememiz neredeyse 2500 ton geminin her iki pompa dahil balast basma kapasitesi toplam 1500 ton zaten mümkün değil yetişmezdi, stepler ona göre ayarlanmış 2500 ün altına sahilden düşemem diyor zaten minimum düşebileceğim 10 bin tona da çıkarım diyor. Şimdi 2. Kaptanın tecrübesizliğinden kaynaklanan bazı şeyler var 2500 tonluk bir yüklemede balast basmaya tabi şimdi baş yük de balast bırakmış birler ikilerde balast bırakmış yetiştiremedi bizim sonradan tabi malum bir saat sonra falan haberimiz oldu Allahtan gene erken haber etti de… Gemi bir metre başa gitmiş ve yükleme devam ediyor, 2 numaralı ambar orada bir müdahalem oldu gemi kaptanı olarak hemen yüklemeyi kestirdim tabi bu biraz zaman alıyor bu iş gene bir saat devam etti yani sonuçta gemi baktık bir metreyi geçmeye başladı. Ne oldu, ben gittim gemi kaptanı olarak duruma müdahale ettim tabi çarkçıbaşıyla beraber gittim ne yaptık, tabi tecrübeyle beraber hemen yüklemeyi kestirdik stepleri değiştirdik …

Yüklemenin ortalarına gelmiştik çünkü, …durumu kurtarmaya çalıştık, baş yükten ve birlerden balast basımına farklı şekilde balast basmaya çalıştık yüklemeyi bu sefer 5 numaralı ambara kaydırdık, yani bir iki üç saat içerisinde toparladık gemiyi tekrar ama tabi zor oldu yüklemenin ortada olduğu bir yerde bunu yapmak beni zorladı açıkçası hani böyle bir durum kurtarması oldu bu tabi büyük bir olay olmadığı için şirkete bildirmek gerekmedi kendi aramızda hallettik yani.

Reference 4 - 0,40% Coverage

2. Kaptana ben direk verdim zaten o şekilde olur çünkü ben Brezilya şekere beş sefer gittim daha önce. Tabi 2. Kaptanın tecrübesizliği o uyarmalara rağmen toparlayamadı.

Reference 5 - 4,58% Coverage

önemli iş verimlerine yansıyor bu çünkü sonuçta bir konserve kutusu diyebiliyoruz yani gemi öyle hakikaten öyle basite indirgersek e bunun içerisinde giden bir insan topluluğusunuz birde insanın karada bile olsa kafasında herhangi bir takıntının olmadığı arkasına baktığı zaman düşünmeyeceği yani mutlu olabileceği şeylerin olması çok önemli eğer mesela ister karada olun ister denizde bu işin mekânı yok isterse pilot olun iyi bir evliliğiniz varsa işinizde başarı muhtemeldir çünkü arkanızda düşünmeden gidebileceğiniz mutlu insanlar var veya siz onları geçimiyle mesela sorumluyum onların mutluluğu beni de mutlu hissettiriyor bu muhabbet olursa güzel bir şey tabii ki hiçbir gemi personeli birini bir ailesini mutlu ettiği gibi mutlu edemez ama elden geldiğince tabi birde moral çok önemli tabi denizde, bazen kötü bir yemek çıktığında mesela yani çok ağır koşullarda çalışıyoruz yani bu yemeğimi yiyeceğiz dediği zaman adamın morali tabi düşüyor çünkü adamın yapabileceği bir şey yok karada canın sıkıldığı zaman mesela bir hava almak için iki sokak bile dolaşsanız bir değişik olur insan hani o bile aslında aldığınız o nefes bile size iyi gelir karadaki birçok güzelliğin farkına varamadığınız güzelliklere denizde varıyorsunuz canınız bir çikolata çektiği zaman reklam gibi ama yani orada çikolata olsa da yesek ya dediğiniz zaman oluyor mesela ama bulamayacağınız bir yer olduğunu da biliyorsunuz mesela kendi kendiniz kısıtlıyorsunuz yani beyin tamamen ona açık çünkü beyin istiyor da ama bir şeylerin olmadığının farkına kendisi varıyor ne oluyor yani insanın mutluluğu öğrenmesi gerçekten önemli yani mutlu olursa bir insan işinde verimli oluyor yoksa her gün aynı işi yapıyor zaten her gün aynı ortamdasınız her gün günaydın iyi akşamlar tarzı bir şey bir şeylerinde psikolojik olarak destek olması lazım yani çünkü kimse robot değil çünkü insan duygu yüklü bir varlık insan arada bu duyguları tatmin etmeli.

Reference 6 - 1,97% Coverage

bunda zabit yada personel ayrımcılığı yok ben yerine göre geldi zabit gibi personelle de çalıştım ama yeri geldi gemici gibi zabitle de çalıştım bu kişinin kendinden kaynaklanan bir olgu olsa gerek yaptığı işi sadece para ve ülke görme arzusuyla değil de bu benim işim değil mi şöyle bir bilinç oluyor sizde de yabancılardan ayrıldığımız bence en büyük fark burada yatıyor yapılması gereken bir iş varsa yapılmalı o an yapılmalı denizcilikte o an zaten sonra diye bir şey yokta o an yapılmalı o iş bizde biraz m.. ayrımcılık var tamam o iş var ama yaparım ya deniliyor o işin doğurduğu veya dış etkenli başka bir iş onu bekliyor bu sefer arkasından o geliyor oluyor o bir iş iki iş üç iş yerine göre yapamıyorlar tabi bu kişinin kendini eğitmesi ve bilinçle ilgili bir şey yani bu benim mesleğim ben bunu yapmak zorundayım.

Reference 7 - 2,88% Coverage

crane teli değişecek mesela gemide sorduğun zaman 5 6 tane gemici var bir kişi çıkabilir ya çıkar ya çıkmaz belki denizcilik hayatında değiştiren olduysa belki bir bilemedin 2 kişi çıkar crane telini yağlayabilir herkes belli bir ustalıkla tecrübeyle ama crane telini herkes donatamaz herkes değiştiremez işte bu tecrübe ister e bu tecrübe sadece karşıdan bakıp ta crane teli şöyle değişir demeyle de olmuyor işin içerisinde aktif olmanız lazım girmezsen şayet kendinizi geliştirmezseniz işte ben rutin temizliğimi bakımımı yaparım sil derlerse silerim dümen tutarım ne bileyim işte raspa boya yaparım derseniz denizciliğin yapılması gereken asıl gemicilik konularına geride kalıyorsunuz bu sefer eğer kendini o zorlu koşullara alıştırırsan birde aranılan adam olma pozisyonu doğar bu sefer yani şirketin aynı gemisinde o adamla çalışmak istersiniz niye çünkü o adam sizin iş yükünüzü hafifletiyor ve işi bilen adam sizin hem otoritenizi de sarsmayacak adam çünkü işiyle uğraşan adam başka şeylerle uğraşmayacağı için bedenen yorgunluğu oluyor yerine göre zihnen yorgunluğu oluyor o an kendi işiyle haşır neşir oluyor e dolayısıyla geminin iş yükü azalmış performansı artmış oluyor ondan da uzantılı bir şey.

<Internals\Odak Grup> - § 1 reference coded [35,73% Coverage]

Reference 1 - 35,73% Coverage

Ama şey çok doğru söyledi eğer burada olay insanların işini yapmasıyla ilgili kısımsa ben ne despot davranarak ne de boş bırakarak bu işi çözmüyorum, adam işini yapmıyorsa direkt raporunu tutuyorum şirkete gönderiyorum çünkü bu adam… Atıyorum birinci zabit sıfatıyla gemiye katılmıştır ancak birinci zabit görevlerini yerine getirememektedir… Şöyle de değil; ilk hatasında hadi yürü git değil, önce sözlü bir uyarı ama şöyle de bir şey var; onu da bilmiyorum, şunu da bilmiyorum… Çünkü günümüzde herkes aynı şeyden… kendi aramızda da konuştuğumuzda da şikâyeti var, zaten kaptanın üzerinde aşırı bir yük var hani kiracılar var alt kiracılar var, onların yazışmaları, liman evrakları, şunlar bunlar, port state hazırlıkları, klas hazırlıkları ki tankerlerin çok çok daha fazla yine dökmecilerin biraz daha rahat… bunların yanında bir de işte üçüncü kaptan "ben tracing" den hiç düzeltme yapmadım "göster", ondan sonra dördüncü kaptan "ben hiç karbondioksit tüpünün kontrolü nasıl yapılır göster", ikinci kaptan "ben hiç grain yüklemedim" dedikleri zaman özellikle güverte için söylüyorum bu sefer üzerindeki yük daha da fazla artıyor meslek daha da zorlaşıyor. Bunu engellemek için benim uyguladığım metot bu. Eğer memnun değilsen adam yeterli değilse veya sen öyle görüyorsan despotlukla değil, iyi söyleyerek veya kötü söyleyerek değil… en uygun limanı bekleyip personel değişimine gitmek…

Bazı dezavantajları da var mesela her gemi de bunu yapamazsın, sonuçta şirket sana der ki "yahu arkadaş hep mi kötü" yani. o yüzden adamı yetiştirme yoluna gidiyorsun sen biraz, ama adam artık öğrenmeye de niyeti yoksa o zaman…

Burada şirketle gemi arasındaki veya kaptan arasındaki kontak çok önemli… gemiye kim katılırsa katılsın özellikle zabitlerin tamamı bir "familirization" dan geçip geliyor zaten şirketin bir şeyi var baştan yani sen konuşurken bir dördüncü kaptanla enspektör olarak hani koyun gibi mi dinliyor seni yoksa…

Şöyle bir şey var gelen adama yük hesabı yaptırıyor mu veya balast defteri doldurtuyor mu hayır hiç öyle bir şey yapmıyor sadece meslek hayatını… "nerede çalıştın" işte şurada…

Gemide insanların kendilerini geliştirebilecekleri kaynaklar da var…

Çok fazla gemi var şirkette adam bulamıyor mecbur sana idare et diyor.

Çarkçıbaşına çarkçıbaşım ulaşamıyor size acil bir durum olsa ulaşamayacağız diyor ikinci kaptan adam diyor ulaşmayın. Böyle adamla da var…

Çok sevmesek de herkes şöyle bir şey yaşıyor değil mi… pazartesi çıkıyorsun köprüüstüne saat sekizi çeyrek geçiyor hop teknik müdür arıyor "ben çarkçıbaşıyla görüşmek istiyorum" senin söylediğin düzende yok adam kamarasına kapandı bilmem ne… çarkçıbaşı o teknik müdürle iki defa görüşmezse üç defa görüşmezse zaten çarkçıbaşını o limanda alırlar…

Şirket adam yok diyor o yeterlikte idare edeceksin diyor o çok kötü…

5. BELİRSİZLİKTEN KAÇINMA MESLEKİ KÜLTÜR BOYUTU

<Internals\Görüşme 1> - § 7 references coded [8,81% Coverage]

Reference 1 - 1,01% Coverage

İskeleye pilotun manevrası şöyle olacaktı. İskeleye dik açıyla yanaşıp römorkör kıç taraftan çekecek, o anda işte römorkör kıç taraftan çekerken biz de işte iskele alabanda full ahead ile beraber ne yapacağız kafa iskeleye gelecek sancak taraftan yanaşacağız amaç buydu.

Reference 2 - 1,56% Coverage

Baktım hızla yanaşıyoruz iskeleye. O sırada adamı uyardık işte hızlı gidiyoruz manevra sahasına iskeleye diye, o anda bir şey yok dedi telaş yok dedi römorkör zaten bekliyor falan derken römorkörle konuşurken bir an da kırlangıca çıktı bağırmalar çağırmalar meğerse römorkör yanlış yerde tam iğnecikte yani tam iğnecikte durması gerekirken gidip farklı bir yerde konuşlanmış. Tabiî ki o oraya geçene kadar kafadan vurduk.

Reference 3 - 1,25% Coverage

Pilotla ilgili en büyük sıkıntı adamların yani pilotla römorkörlerin kendi aralarında kendi dillerinde konuşmaları, konuşmaları senin duyamaman anlayamaman doğal olarak İngilizce konuşmadıkları için. Bu da tabi problem oluyor bizim için.

Burada tabi pilotla bir brifing yapılması gerekiyor. Ancak genelde çok telaşlı oluyor ama bu iş…

Reference 4 - 0,95% Coverage

Tabi yani…limanına göre değişiyor. Bazen o süreci tamamen atlıyorsun bazen adam gerçekten şu şekilde yanaşacaksın falan diyor. Pilot kartlarını çiziyoruz anlaşıyoruz falan. Bazı yerlerde çok hızlı geliştiği için olaylar bazen vakit olamıyor brifing için

Reference 5 - 1,25% Coverage

Sıkıntılı yani bence de sıkıntılı. Bazıları gerçekten çok sakin manevra yapmalarına rağmen, bazıları zaman karşı yarıştıkları için, gemiyi hızlı bir şekilde yanaştırmaları lazım olduğu belki de ondan da olabilir yani. Bana göre sıkıntılı bir merci çünkü kendi aralarında römorkörle İngilizce konuşmadıkları için çok sıkıntı yaratıyor

Reference 6 - 0,16% Coverage

Römorkör de arıza yapabilir her şey olabilir

Reference 7 - 2,63% Coverage

Şey de duruyoruz güvertede çarkçı başıyla beraber falan. Valfler yanlış işaretlendiği için %95 dolu tanka dolum yapılmasıyla taşma meydana geliyor. Buradaki krizi nasıl atlattık dersek… e zaten kurallara uymuştuk zaten scupper lar falan hepsi yerinde scupper plug ların falan hepsi kapatılmıştı. Ekstra olarak da tabi hemen oil spill ekipmanları olay yerine getirdik. Gerekli müdahaleyi yaptıktan sonra en önemli şey bir de aslında direk olayı rapor ettik hiçbir şey saklamadık. Kendimizin rapor etmesi ve kazayla bu işin olduğunun bilinmesi ve de gerekli önlemleri almamız sayesinde büyük bir

cezadan kurtulduk tabii ki bir mahkeme falan oldu ama en azından şirket ağır bir para cezasından kurtuldu.

<Internals\Görüşme 10> - § 2 references coded [5,86% Coverage]

Reference 1 - 2,84% Coverage

Kesme taşı ile taşlama yapmaya kalkıyor vatandaş. Eğilmiş, elinde jet motoru; bükülmeye gelince parça fırlıyor, ayak bileğinde bir yer yarıyor.

* Makineden mi ?

- Hayır güverte işçisi. Güverte işletme. Yarıyor, şeyde sinir bölgesi diye bir yerde bileğin ön tarafında. Kan kaybına sebebiyet vermiyor damar denk gelmemiş. Ameliyat yapılması lazım yani o ayrıldı et çıktı oradan. 2. Kaptan böyle bir …….. enteresan… ameliyat dikişine uygun kafa yapısıyla ben yapamazdım öyle bir şeyi. Ondan sonra şirkete haber verildi, Hint okyanusundayız. Gemi 8 mil yapabilen bir gemi. Biz bunu yapıyoruz müşahede altında yani yapmak zorundayız çare yok o anda. Yapın ve sürekli bildirin. Yapıldı. İstirahat verildi vatandaşa. 15 gün sonra falan geleceğimiz limana gittik. İyileşti yani kötü bir yerini herhalde yarmadı ki kemiğe kadar yürüdü yalnız bileğin ön tarafından. Mesela olumsuz sonuçlanmış, personelin; kesinlikle yanlış. Personel hatası, kendi kendine intihar etmeye kalksa böyle bir şey yapabilir ancak. Kesme taşı ile dik kullanacağı taş ile yana basınç uygulayarak şey yapıyor.

Reference 2 - 3,02% Coverage

geminin altının delinmesi yani umulan bir şey değil. Tespit yani bir daha doğrusu şimdi bu gözle görülen bir şey geminin yatması. Normalde ben, bu gecenin bir yarısında oldu iskambil alınacak bir saatte değil. Ben yeni gemiye geldiydim bir de. Havaya da baktıktan sonra hava müsaitse, eğer müsait değilse müsait olduğu en azından iki günde bir bütün iskambilleri bir dolaştırırım. Burada ufak bir şey geliyor olsa bile bunu görebilecek durumdayım. İşte bu ama öyle bir şey değil. Gece yarısında oluyor ve gemi yatıyor bir tarafa yani o halat şeyi kadar hemen anında müdahale şimdi hazırlıklı olsak zaten diğer yaptığımız bu kontrol işleri de hazırlığın safhalarından amacı zaten bunlara hazırlamak. İşte fırtınaysa hava raporunu takip ediyor olman, bilmem, korsanlık bölgesinden geçiyorsan belirli bir koordinatta birilerini görüntülüyorsan o bölgeye uzak kalmaya çalışman, yani planlanmamış hadiselere hazırlık bu olarak. Dünde şeyde konuşuyorduk, gece yarısı vardiyalarında işte bu kadar şey varken zabitin uyuması veya filim seyrediyor olarak bilmem ne işte hadi bakalım yani bunun nesine hazırlık yapılır ki böyle bir şeye o an olur ve yaşarsın.

<Internals\Görüşme 11> - § 2 references coded [1,72% Coverage]

Reference 1 - 0,82% Coverage

- eğitim, üç talimi oku şeyle de alakalı mesela birinci kaptanın yapacağı işi ikinci kaptan yaparsa pek yaramaz sonuçta. Adam hazırsa, tecrübe geçirmişse prosedürü bilir

Reference 2 - 0,90% Coverage

- Mesela sadece ikinci kaptan üstüne çimento düşse ne yapacak? Ortada kalıyor. Hangi kitaba bakacağını bilecek, nereye bakacağını bilecek. Veya başına neler gelebileceğini bilecek. …

<Internals\Görüşme 12> - § 3 references coded [5,02% Coverage]

Reference 1 - 1,20% Coverage

Afrika'nın limanlarından bir tanesi Liberya olabilir. Tabi Liberya civarında. Gemi üzerinde pirinç vardı. Ben o zamanlar üçüncü kaptanım. Gemi üzerinde pirinç vardı pirinç …….. Bitti. Gemiyi ful aradık. Hiçbir şekilde kimsenin olmaması gerekir. Tabi pirinç çuvalları arasına seviye yapması amacıyla koyulmuş olan kâğıtlar yani kâğıtların baya kalın …….. vardı. O kâğıtlar güvertede kalmak durumunda kalmıştı. O kâğıtların arasında da bir insanın saklanacağı kimsenin aklına gelmez.

Reference 2 - 2,10% Coverage

Demir bir yere takıldı diye düşünüyorum. Çünkü hiçbir şekilde alamıyorsun en azından hani ileri yollarsan söküp alması lazım yani en azından geminin biraz ilerlemesi lazım diye düşünürsün. Her neyse bu arada ben zincirdeki uzamaları fark ettim. …….. yapacak bir şey yok yani ırgatı kaybettik o esnada. Makinecilerden birini çağırıp baktırma yoluna da gidebilirdik. Fakat iş o raddeye gelmeden köprü üstünden bir uyarı : 'süvari bey büyük dalga sancak'. Kafayı bir çevirdik büyük kocaman bir dalga geliyor. Biz …….. Başka ……otururken …… dalgasını boyu kadar biri daha üzerime gelecek şekilde üstümüze doğru geliyor. Neyse kaçın dedim çocuklara bende kaçtım. Dalga geldi vurdu zincir koptu o gerginlikle beraber yaklaşık altı yedi metre yükseldik havaya doğru sonra tekrar yerine oturdu geçmiş olsun demiri kaybettik dedim baş tarafı…….

Reference 3 - 1,73% Coverage

gemilerde talimleri doğru düzgün yapan adam olduğuna inanmıyorum. Bir tane bana o şekilde adam gösterebileceğine de inanmıyorum. Haftada şirket talim programına göre minimum ayda sekiz tane talim olması gerekiyor. Bu da haftada minimum iki tane talim demek . bunlardan iki tanesi yangın ve gemi ihtarı . ayda ikişer sefer istiyorlar. Özellikle tankerlerde. Ama sana adam mesela bu Baltık denizinde çalışan bir gemi olarak sabah öğle akşam yemekleri fazla …….. . ben bu arada talimi nerede yapacağım ? veya nasıl ……. ? Ondan sonra bir pazar günü veya seyir esnasında üç tane talimi sıkıştırıyorsun yani sıkıştırıyorsun derken evrak bazında sıkıştırıyorsundur . ama gerçekte yapmıyorsun.

<Internals\Görüşme 2> - § 6 references coded [9,67% Coverage]

Reference 1 - 1,68% Coverage

Ekip Tuzla'da tersanedeyken geldi. Gemi tersaneden çıkmıştı. Tersanedeyken giriş yaptılar. Sonra dediler gemiyi açığa alacağız, operasyonu açıkta yapacağız. Tek bir filikayı normal iskelede indirecektik. Sonra biraz daha açılıp ya da işte yastık konulup hava torbalarıyla... Gemi iskeleden bordaydı. İskele filika iskelenin üstüne inecekti. Sonra böyle olmaz dediler. Gemiyi biraz daha kıça doğru açalım, iskele filika suya insin çıksın. Pilot ona izin vermedi. Hani açılıp tutulamaz, geminin kıçı sağa sola oynar, işte liman başkanlığı da izin vermeyince. Dediler bu sefer çıkalım tekrar girelim.

Reference 2 - 1,27% Coverage

Olmaması için şöyle Birincisi o tamir ekibinin başındaki kişinin de görevi bırakmış gelmişti bizim yanımıza. Onun bir kere o görevi bırakmaması lazımdı. İkincisi reisin en azından kontrol etmesi gerekiyordu. Pimleri de yerlerinden çıkartmışlar çünkü. Kolu tutan pimlerde yerinde yoktu olsaydı en azından düşmeyecekti. Tabi benim de hatam Varto tarafa bakmadan hani sancak filikanın yanındayken iskele filikadan gidin bunları alın gelin dedim.

Reference 3 - 0,79% Coverage

Çünkü geminin geçmişinde de o kancayla ilgili bir sıkıntı daha yaşanmıştı daha önce. Personeli alırken bırakmış kanca birinin kolu kırılmış onların raporları falan. Daha önce kancalarla ilgili sorun yaşanmış kancalar yenilenmiş. Bu sefer olduğu yerde bırakması tabi ilginç.

Reference 4 - 3,03% Coverage

Başarılı olmak için birincisi hep diken üzerinde oturmak gibi bir şey var en kötü durumu düşünmek şart çünkü başarılı olup olmadığınız kötü zamanda otaya çıkıyor iyiyken herkes bir şeyleri idare edebiliyor o konuda bir sıkıntı olmuyor ama başınıza bir şey geldiği zaman bunun en kötüsünü düşünürseniz hazırlıklı oluyorsunuz bu duruma personel de biraz eğitim alırsa o işte en kötüler çok kolay alt edilebiliyor ve işte ikinci ve üçüncü sonuçları doğurmadan ilkinin önüne geçebiliyorsunuz. Daha hızlı müdahale daha etkin müdahale bu da size zaman ve gemi yönünden avantaj sağlıyor. İşte en kötüsü nasıl olabilir güvertede dolaşırken şurada bir şey olursa ne yaparım gibi düşünmek. Biraz da gemiyi iyi tanımak gerekiyor geminin neresinde ne var özellikleri nasıl güverte personelinin gemide ne olup olmadığını iyi bilmesi gerekiyor. Bizde bazı alışkanlıklar var standart şeyleri hep aynı şeyle çözümlemek gibi o sizin geminizde yoksa çözüm üretemiyorsunuz. O yüzden elinizin altında ne var malzeme ne o malzemeyle nasıl bir çözüm üretebilirsiniz o önemli

Reference 5 - 0,63% Coverage

Aynı işe iki kişi bakıyor öbür taraftan bakılması gereken işe bakılmıyor o kontrolden çıkıyor ya da bakılması gereken bir şeye bakmıyor. Bu da tetikliyor bir noktadan sonra. Bence takım olayının en önemli noktası bu.

Reference 6 - 2,27% Coverage

O sanırım biraz tecrübeyle sabit yani çokça planlanmamış olay gelişir. Bir anda sefer değişir bütün planlarınız değişir. Yani bu tamamen tecrübeyle ilgili bir şey özellikle bu planlanmamış olay kimi etkiliyorsa ya da hangi departmanı etkiliyorsa sıkıntıya sokacaksa o departmanın bu olaya ne kadar aşina olduğu böyle durumları daha önce ne kadar yaşadığıyla ilgili bir şey. Gemi kaptan her türlü bu plan değişikliklerinden etkileniyor. Ne olursa olsun ilk zaten onu vuruyor bu tip olaylar. Daha sonra onun yansımasıyla diğer departmanları etkiliyor ama tecrübe bu konuda olayın yumuşamasını ya da daha sertleşmesini sağlıyor. Tecrübesizseniz ilk defa yaşıyorsanız bu olayı daha da karmaşık hale getiriyor. Tecrübeniz varsa belki de sizin istediğiniz yola sokabiliyorsunuz olayları.

<Internals\Görüşme 3> - § 2 references coded [1,99% Coverage]

Reference 1 - 1,08% Coverage

boğaz geçişinde yeni bir şirketle çalışıyordum kuzeyden güneye geçerken pilot almamamı kuvvetle tavsiye ettiler ben de almadım ama aynı gün hava durumuna da çok dikkat etmemişim yeni kaptan olduğumdan… yani fark etmemişim açıkçası aşağı doğru giderken gemi arıza yaptı , pistonlardan biri çarkçı başı da… çok garip bir adamdı diyeyim o da söylemedi karantina botu falan geldi ben tam yol verdim gemi hızlanmıyor niye diye şey yapınca soruşturunca aşağıdan adam dedi işte piston arıza yaptı…

Reference 2 - 0,91% Coverage

Acil durumlarsa drillerin yapılmasını tatbiki ciddiye alıyorum yaptırıyorum ama bunların eğitim zayiatı olmayacak şekilde yapılmasına da dikkat ediyorum. Bunların eğitim olduğunu da unutmadan drill yaptırıyorum. Yani gece yarısı zile basıp karanlıkta insanları koşturmak gibi bir fantezim olmadı. Çünkü bu bir eğitim. Orada kaza yapmaman lazım. Çünkü istemeden olan olaylar da oldu. Gördüm buna benzeyen durumları.

<Internals\Görüşme 4> - § 3 references coded [4,18% Coverage]

Reference 1 - 1,32% Coverage

iki numaralı balast tankının borusu çürümekten patlamış biz de yük boşaldıkça balast alıyorduk tabi balast aldıktan sonra gece şeyden sonra alıyorduk balastı yani çalışmaya paydos edildikten sonra sistematik olarak almış. İskandil borusu da çürümeden dolayı delinince ambara su gitmiş. Sabah baktık ambar su içinde. Yani yapılacak ne var. İşte standart şeyler. İyi ilişkilerle… en başta bunu saklamak…şirketin haberi olsun olmasın veya bana ne olur ne olmaz diye bir sıkıntım hiç olmamıştır ve devamlı açığımdır.

Reference 2 - 1,26% Coverage

Balastları limandan çıkmadan fullemeyip yani şey yapardık…ama biz genellikle onu ıslanınca çok bozulan buğdayda falan yapıyoruz. Demir diye çok şey yapmadık…aklımıza da gelmiyor her zaman yani böyle tedbir alamıyoruz. Ben ne kadar önceden tedbirli davranabiliyorsam da… iskandil borunun kapakları var biliyorsunuz kapalı. Yani bir çapma "bob cat" lerin çarpmasın vurmasın etmesin diye kapakları var oradan görünürde olmadığı için şey yapamadık yani öyle bir düşüncemiz olmadı ıslattık.

Reference 3 - 1,60% Coverage

Bizde acil reaksiyonlar diye bir şey vardır. Önceden planlanmış, o olay çıkarsa reaksiyon göstermek açısından. Çünkü zaman çok kısıtlıdır. Buna kendini programladıysan donanımın varsa mesela denizde bir güdümlü mermi havada tespit ettiğin zaman, biri atmış geliyor. Menzili ne kadar onu tespit ettiğin zaman 2 saniye sonra gelecek sana çarpacak buna karşı yapacaklarını önceden planlaman lazım eğer planlayamazsan ani çıkan şeylere reaksiyon gösteremezsin. Bunlar nedir işte emergency durumlar yangın çıkarsa, dümen bozulursa gibi. Bunları da önceden planlamak lazım. Önceden planlanan reaksiyonları göstermen lazım.

<Internals\Görüşme 6> - § 1 reference coded [2,64% Coverage]

Reference 1 - 2,64% Coverage

Ambarın yarısı dolu borularla ağzına kadar gerisi de rulo sac dipte. Öyle olmaz ki… Neymiş beş posta yapmak zorunda kalacaklarmış… tamam dedim nasıl "lashing" yapılmasını istediğimi tarif ettim adamlara. Yok dediler çok masraflı olur dediler. Ben de kabul etmedim imzalamam evrakları. Kaptana götürdüler kâğıtları. Kaptan imzaladı evrakları. Dedim ki ben ne yaptınız. Bu yük kayar dedim. Bilmiyor musunuz dedim. Ben ret ediyorum siz kabul ediyorsunuz dedim. Buyurun uğraşın siz bir şey olursa dedim. Ben uğraşamam arıca batırırsınız gemiyi dedim demir yüküyle. Kaptan hemen bir şey yok işte bu mevsimde hava falan yok demeye başladı. Madagaskar'dan geçeceğiz. Muson mevsimi değil kış ama ne biliyorsun. Çok yorgundum gittim yattım. Gece kaldırdılar beni yükler kaymış. Borular aşağılara düşmüş.

<Internals\Görüşme 7> - § 6 references coded [8,82% Coverage]

Reference 1 - 0,31% Coverage

Atlantik geçidi sırasında bir şey yapıyorum bu … devrelerinin bakımını planladık … kontrol ettik devrelerini tek tek açıyoruz

Reference 2 - 0,58% Coverage

Şeyde eyer bu ISM sistemini o zaman aktif bir şekilde uyguluyor olsaydık oradan da gol yemezdik ISM sistemi zaten bu hataların önüne geçmek için … çizmiş

Kötü hava …

Kötü hava şartları… vardı o… Uygulanıyor olsaydı oradan da gerek kalmazdı.

Reference 3 - 2,31% Coverage

iki gün içerisinde de o on yedi taneyi düşürdük. Sekiz tanesi güverteye dokuz tanesi denize. Sonra vardığımızda… analizi ama burada ekip çok profesyonel bir ekipti ve rahatlıkla yönlendirebileceğiniz bir ekipti o kadar size bir önceki anlattığım hikâyeden daha ciddi bir sorun olmasına rağmen deniz girmesine rağmen direk işte … atıldı makine hemen atar tespitinden sonra kapattı onu … buldu şeyini yaptı yani şey olmadı o kadar burada daha bir sistem oturmuş şey oturmuş traningler tamam ekipler okulu çocuklar makine kaldırım çok iyiydi yüksek denizcilikten de ekipteki arkadaşlar ama yani okul önemli değil iyi diler gençtiler ve değişik bir şey en yaşlılardan birisi bendim yaşım sadece otuzdu… küçüktü ikinci kaptanım ondanda küçüktü kadro bu kadar geniş olmasına rağmen belki de … rahatlıkla kurtarırlardı ama artık hiçbir sıkıntı olmadan selametle götürdük bağladık gemimizi hiç çıt çıkmadan akşam yemeğimizi yiyebilecek halde götürdük bağladık.

Reference 4 - 1,45% Coverage

indirdik şeyi atmıştık zaten yan simitleri şey yaptık biri alamadı onu yolu kesip durup aldık. Çanakkaleli Ahmet işte bir iki gemici var işte ya çok enteresan olaylar. Kırk kere söylersin adama dersin ki işte … dışına çıkma gemiciler de bir garip ya tıkmış bir yer kestirmiş ellindeki boya o renkmiş beyazmış oraya gidip boyayacakmış. Ya sana kim dedi sana böyle bir iş veren yok yada bir şey yapan yok yani nasıl bir gençsin niye sarkıyorsun oradan dışarıya niye açacaksın… niye haber vermedin yüksekte çalışmaya döndü kimsenin haberi yok sana kim dedi yok ki yani gemi giderken orda da iş yapmak yani …

Reference 5 - 3,09% Coverage

hem adam denize düşmüş hem savunmasını alıyor en doğal olarak gidip adamı gönderiyorsun ondan sonra…

Limanda gidiyor

Limanda gidiyor mecburen çünkü gitmezse örnek olmuyor … bir daha hiç kimsenin başına gelmesin … yani sen hem beni hem kendini hem gemiyi her şeyi riske soktun sana söyler miyim hiçbir iş yapıyorsun kabul edilemez bir şey bu. Bizim sistemimizde kim olursa olsun bir kaptanın sana söylediğinin altında üstüne çıkacaksan haber vereceksin … bile haber vereceksin konuşuyoruz sabahleyin … sana ne dediysem o kadar çünkü bu bir ekip işi bana haber ver yap. Ama ben ne biliyim belki seni gözlemleyemediğim bir şey … beraber konuşalım… alalım bir iş vereceksen ver işine karışmak değil bu sadece bir birimizi bilgilendirip … yapman lazım bana yoksa kapalı… yapmazsak dönmezsek bir birimize o zaman ben sorumluyum ama haberim olmadan bir sürü iş. Sen kapalı… girmişin benim haberim yok. Sen bana deki bugün şu işleri yapmam standa girmeyi düşünüyorum havalandırmasını yaptım sabahleyin ölçümünü yaptım uydu sizin içinde uygun mu siz ne düşünüyorsunuz tamam … çıktığınızda da bana haber verin. Düzenli olarak köprü üstü seni arar sende kamaranda … herkesin baskısı oluşur. Orda olman gerekmez ama orda olmanın varlığını hisseder herkes. Sürekli sana bir dönüş olur.

Reference 6 - 1,09% Coverage

Mesela adamın kanında pıhtılaşma problemi var sohbetin sırasında yakalıyorsun. Gemide başkası bilmiyor adama bir ilaç vermeye kalkıyorlar ondan sonra ben şey de söylerim bana ilaç verilecek olursa bana haber verin benden habersiz kimseye ilaç verilmeyecek. … verecekseniz muhakkak bende duyayım. Çünkü adamın böyle bir sıkıntısı var adama bir şey veriyorlar ondan sonra ölüme gidemez yada midesi kanayan hastanın midesini kanatırsak ilaç veriyorlar

<Internals\Görüşme 8> - § 5 references coded [11,59% Coverage]

Reference 1 - 1,82% Coverage

Şimdi. Rıhtımda sancak iskele iki gemi vardı biz onların ortasına kıçtan kara yanaştık. İskele tarafa doğru geminin baş tarafı taradı işte. Demir taradı, bir anda hava patladı liman içinde. Bir buçuk metre diğer geminin bordasında bir çizik attıydık. Kafayı yaslayıp kaldıydık öyle. Çok fazla bir hasar olmadıydı ama… bir postası eğildiydi galiba diğer gemi. Bizde bir şey yoktu. Öyle bir kriz yaşadıydık.

Reference 2 - 1,69% Coverage

devredeki arıza zaten gemide bu şey zaten vardı. Gemide bu olay olduğu zaten biliniyordu. Devamlı zaten köprüüstünden yağ konulup devre tamamlanıyordu. Biz bunun yazılarını yazdık ama bize dönüş olmadı çünkü devre çok uzun, nereden geçtiği bilinmiyor, gemi çok eski bir gemi. Bunun tamiratını yapamadılar. Yapamadığı için biz eksikliği biz devamlı yağ tamamlayarak gideriyorduk

Reference 3 - 2,27% Coverage

Makinede alarm sistemleriyle ilgili bilgisayar vardı bilgisayarda sorun vardı programı yükleyemiyorlardı bu sorundan dolayı makine dairesindeki bütün alarmlar o anda iptal. Alarmlar iptal telefonun alarmı da o sistem üzerinden çalıyor. Telefonun sesi zaten makine dairesinden duyulmuyor orada bir alarm çalıyordu o da iptal olduğu için telefonun çalıp çalmadığını bilmiyorlar o yüzden de cevap veremiyorlar. En son biz makine telgrafını kullandığımızda gördüler alarmı ama tabi o zamana kadar iş bitmişti.

Reference 4 - 2,25% Coverage

yıllık plan programlar var. Bu plan programlar dahilinde aylık iş listeleri çıkarılıyor. O iş listesine göre takip ediliyor. Bunun dışında yetiştirip önüne geçebiliyorsanız ekstra işler de yapabiliyorsunuz tabi. Planlanmamış işler de olabiliyor tabi muhakkak. Planlananın dışında planlanmamış işleri de ikinci kaptanın takdirine bırakıyorum. İkinci kaptanla beraber çalışırım. Yapılacak ekstra işleri ona söylerim. Onlarda ellerinden geldiğince üzerlerine fazla yük bindirmeden işlerimizi hallederiz.

Reference 5 - 3,56% Coverage

Planlanmamış olaylara yani bir "port state"… zaten hazırlıklarımızı… biz her zaman hazır olmak zorundayız. Planlı bakım tutum dahilinde bunları zaten biz elimizden geldiğince yapmaya çalışıyoruz. Bunun dışında ekstra olanları işte kaptan ikinci kaptan ortak çalışarak veya ikinci kaptan kendi gözlemleyerek devamlı gemimizi her aman hazır tutmaya çalışıyoruz. Tabiî ki muhakkak tam hazır oluyor muyuz. Tabiî ki hazır olamıyoruz. Hani o bizim göremediğimiz açıkları da "port state" bize söylüyor biz de elimizden geldiğince yardımcı oluyoruz onlara. Acil beklenmedik olaylarda da talimlerle hazırlıklı olmaya çalışıyoruz. Zaten her ay belirli talimlerimiz var. Onları mümkün olduğunca yapıyoruz. Liman içinde olanlar işte liman dışında olanlar… talimlerle hazır tutmaya çalışıyoruz personelimizi.

<Internals\Görüşme 9> - § 3 references coded [6,05% Coverage]

Reference 1 - 1,56% Coverage

şimdi geminin tonajlarına uygun olarak belli bir balastla girmemiz belli bir draft değeriyle girmemiz gerek bu çoğunlukla bizim tonajdaki gemilerin maalesef yaşadığı bir sıkıntı ne kadar terminale de söylesek terminalde bu hususta inatçı yüklemesi gereken bir range var ve gemi çok bizim arkamızdan hemen bir gemi yanaşıyor mesela onun arkasından bir gemi, hızlı limanlar ben Allahtan mesela kıç

bekçisi girdim oraya ..de balast yoktu diğer balastta da mümkün olduğunca hani yapabileceği seviyenin artık maksimumunda tutmaya çalıştık yani maksimum balastla girmedim ama daha düşük balast seviyesiyle geldim mesela baş yükte de çok az bir balast vardı.

Reference 2 - 1,77% Coverage

2. Kaptanın şöyle bir hatası oldu yani bu olay meydana gelirken hemen söylemedi yani yarım saat bir saate yakın zaman geçmiş ben çarkçıbaşının kamarasındaydım yani akşam on gibi falandı çarkçıbaşıyla beraberdim çarkçıbaşının da yardımı dokundu ne yapabiliriz daha hızlı nasıl balast basabiliriz bir an önce atmamız lazım artık baş taraf yine dolu, çarkçıbaşının katkısı oldu o yönde 2. Kaptan panik halinde ne yapacağını bilemedi gemi olmuş bir metre yirmi santim başlı balast zaten basamazsınız yani o pozisyondayken gemiyi dengelemek için biraz olsun ne yaptık, yüklemeyi kıç ambara doğru aldık kıç pike tabi bu sefer balastlanmaya başladı tam tersi. Zaten diğerlerinin de yapabileceği çok fazla bir şey yoktu. Tecrübe oynadı ondan sonra.

Reference 3 - 2,73% Coverage

gemide denilir ki hani klasik; iş bitmez, yapılacak olan iş bellidir, ama yapılacak olan işin haricinde ekstra durumlar olabiliyor tabi şöyle bir şey var şimdi şirketin mesela bu planlı bakım tutumla ilgili mesela BMS verilmesi ona uygun zaten yapmakla mükellef olduğunuz durumlar var öncelik ağırlık o ne yapılması gerekiyor aylık olarak haftalık olarak günlük olarak belirtilmiş bunlar bunlara uygun zaten sizin yapacak olduğunuz işi yüzde seksen hafifletebilecek bir rehber niteliğinde olduğu için öncelikle onlar ele alınıyor e zaten bununla beraber diyelim ki bir filika telinin yağlanması veya bakım tutumuyla ilgili eğer herhangi bir o telle değişmesi gereken ekstrem bir durum oldu diyelim ki o tel koptu veya yapılması gereken bir şey vardı yapılamadı bunlarla ilgili eğer ekstrem durumlar oluşuyorsa şayet bu malzeme isteği olabilir yerine göre birinin tecrübesiyle takılıp mesela crane tellerinin yağlanması veya crane teli kopabilir değişmesi gerebilir elinizde yedeği vardır ama kim değiştirecek bunlarla ilgili tecrübe oynuyor bu seferde yapılması edilmesi gerekiyorsa yapıyorsunuz bunları tabi işte o zaman ortak karar alınıyor.

6. GELECEĞE YÖNELİK OLMA MESLEKİ KÜLTÜR BOYUTU

<Internals\Görüşme 1> - § 4 references coded [12,54% Coverage]

Reference 1 - 1,98% Coverage

başka ne yapılabilirdi…demir atılabilirdi. Burada gerçekten değdim gibi benim de tecrübesizliğim mutlaka oldu. Pilotla işte tam alışamama. Demi atıp belki de çarpma hızını biraz yavaşlatabilirdim ama demirin de tehlikesi şu olabilirdi; gemiyi tam dik açıyla vurduğumuz için sadece bulp çökmüş oldu. Daha sonra bir sonraki tersanede değiştirdik bulb ı geminin de demir atıp gemiyi yan da dönüp yani illaki demiri attıktan sonra bir yere doğru savrulacaktı gemi… yani çok yakında oldu olay 20 metrede falan 30 metrede oluyor olay.

Reference 2 - 0,16% Coverage

Römorkör de arıza yapabilir her şey olabilir

Reference 3 - 3,91% Coverage

Şey de duruyoruz güvertede çarkçı başıyla beraber falan. Valfler yanlış işaretlendiği için %95 dolu tanka dolum yapılmasıyla taşma meydana geliyor. Buradaki krizi nasıl atlattık dersek… e zaten kurallara uymuştuk zaten scupper lar falan hepsi yerinde scupper plug ların falan hepsi kapatılmıştı. Ekstra olarak da tabi hemen oil spill ekipmanları olay yerine getirdik. Gerekli müdahaleyi yaptıktan sonra en önemli şey bir de aslında direk olayı rapor ettik hiçbir şey saklamadık. Kendimizin rapor etmesi ve kazayla bu işin olduğunun bilinmesi ve de gerekli önlemleri almamız sayesinde büyük bir cezadan kurtulduk tabii ki bir mahkeme falan oldu ama en azından şirket ağır bir para cezasından kurtuldu.

Deniz kirliliği oldu yani…

Tabi denize bir miktar gitti ama rapor ederseniz ve gerekli önlemleri aldıysanız da tabiki çok daha rahat edersiniz yani çok büyük bir para cezası yada farklı bir yaptırım gelmedi.

O zaman personel deniz kirliliğine hazırlıklıydı, talimler yapılıyordu…

Hazırlıklıydı. Liman da zaten gerekli önlemleri almıştı.

Reference 4 - 6,48% Coverage

Gemide işler nasıl planlanıyor?

Planlı bakım sistemi dediğimiz PMS diye bir sistem var ya zaten aylık günlük zaten yapılması gereken her şey günlük olarak yapman gerekiyor. Günlük zaten sürekli iş, hangi işler çıkıyor. Onun haricinde ekstra bir şey çıkarsa bunun planlaması tabiî ki top 4 dedikleri kaptan çarkçıbaşı 2. Kaptan 2. Mühendis katılımıyla bir toplantı yapılır ve yapılacak iş planlandıktan sonra şirkete danışılır ve daha sonra bu işler yapılır. Ama diğer işlerin hepsi zaten neyi ne zaman ne yapacağın belli. Ayrı bir plan yapmana gerek yok sadece senin yapman gereken günlük olarak o işleri nasıl yapacağına karar vermek.

Pekiyi planlanmamış olaylara nasıl hazırlıklı olunuyor?

Ani çıkan olaylar… işte biraz önce dediğim gibi yani acil çıkan olay mesela ilk defa başına gelecekse yani gemi kaptanını şirkete danışabilir. Bilmediği bir olaya hazırlıklı yapması zor olur tabi ama şirkete danışarak olayın üstesinden gelebilir. Onun haricinde gemilerde planlanmayan olayların acil emegercy

olayların planlanmış olanları var. Onlara hazırlık yapılması gerekiyor aslında. Talimler mesela karaya oturma, veya gemi limandayken 20 derece yattı ki bunun bile ISM de bir şeyi olduğu için şeyi uygulaması bunlar aklıma geliyor. Bunlarında talimleri var yani yine kurallara uyman gerekiyor. Ama kurallarında içermediği bir şey var ise yine bunun da kuralları yine gelir sana.

Pekiyi… bunu konuştuk zaten. Kendimizi geliştirmemiz lazım gemide çalışanlar olarak çünkü teknoloji zaten bunu gerektiriyor.

Tabi sadece teknolojik değil bir de kurallar sürekli değişiyor. Değişen kurallara mutlaka ulaşman gerekiyor. Tabi bu şirketin yapacağı sağlayacağı bir şey zaten şirkette o değişen kuralları gemilere gönderiyor düzenli olarak.

<Internals\Görüşme 12> - § 1 reference coded [1,30% Coverage]

Reference 1 - 1,30% Coverage

geç kalındı gemi normalde demirleyeceğimiz noktadan bir domino daha sapmış şekilde ikinci bir noktada durmuş olduğunda ben bunu fark ettiğimde ben bir gemi kaptanı olarak kendimce bir özeleştiri yaparsam benim orada demiri almam lazımdı o noktadayken. Alıp ya denize çıkacaktım veyahut ta demirin ağzını tekrar demir çevirecektim. Ha yapmadım. Sonra on iki bin dolar on üç bin dolar zarar. Çünkü sadece orada demiri kaybetmiyorsun üç tane kilidi kaybettik ve üç tane kilidi de zedelemişizdir. Yani aslında altı kilit ziyan oldu.

<Internals\Görüşme 2> - § 9 references coded [10,23% Coverage]

Reference 1 - 0,83% Coverage

Sahilde onarımları vardı işte mataforaların filikaların yıllık bakım kontrolleri vardı. Mataforalarında fren donanımlarının kontrolü var. Şirket kontrolleri yaparken işte iskele filikayı kontrol ederken bir kısmı filikayı kontrol ediyor bir kısmı da işte matafora sistemini kontrol ediyor.

Reference 2 - 1,43% Coverage

Safety locker de tüpler sancak iskele hizasında tek sıra konduğu zaman önlerinde tutucu var ikinci sıralar konulduğu zaman yok. Ben aşağıdan bant alıyordum en aşağıdaki bantı, tüpler oynamaya başlayınca dedim bunlar şimdi düşecek şimdi bunları yana alayım yada aşağıya alayım. Tam kafamı çıkarttım bir buçuk metreden falan düştü. Tabi sonra olay incelemede onların durumu ortaya çıktı. Oraların önüne hep tahta konulmuş tedbirleri falan alınmış. Sonraki konuşmuşlarımızda öğrendim yapılanları.

Reference 3 - 1,06% Coverage

Yani çözüm süreci bitti olaylar yaşandı falan gemi tersaneye gitti tersaneden çıkışında bir safety meeting sırasında oturuldu işte bu kaza neden oldu bir daha olmaması için ne yapılabilir daha bu tip yaşanan kazalar var mı kanca neden bıraktı işte o kancanın bırakmaması için ne yapılabilir nasıl bir donanım geliştirilebilir nasıl bir yenileme yapalım o şey var.

Reference 4 - 0,83% Coverage

Kargo pompası. Tabi LPG de de direkt bu şey… tek bir tanka bir tane pompa var acil durum pompası diye bir seçeneğimiz yok bir tanka bir pompa daha koyamıyoruz. Orada tabi biz işte “emergency” tahliye prosedürleri var onları uyguladık. Daha sonra tanka girişler pompanın tamir edilmesi vs.

Reference 5 - 1,52% Coverage

Şirketteki personelim hemen hepsi yaklaşık on on beş yıldır aynı gemi tiplerinde çalışan ve sürekli bu tip operasyonlarda böyle bir şey olursa ne olacağı anlatılan insanlardı o yüzden herkes biliyor ne yapması gerektiğini. Kimse pompa çalışmıyor nasıl tahliye edeceğiz demedi. Hemen diğer yola geçildi ve pompa tamir aşamasında neler yapılacak onun hazırlığı başladı. İşte çok uzun süre aynı şirkette çalışmanın aynı gemilerde çalışmanın gemi tipini iyi bilmenin faydaları orada da direkt kendini gösteriyor.

Reference 6 - 1,19% Coverage

panik yapsam bir sıkıntı olurdu ama işte en yenisi bendim dediğim gibi prosedürleri zaten sürekli olarak personele anlatan olarak orada işte süreci iyi yönetmek daha hızlı operasyonu sağlamak mesela operasyonda olmayan şeyler vardı gemiyi başa yada kıça trim yaptırmak bu operasyonun içinde normalde olmayan bir şeydi ama fiziksel olarak akışkan prensibinde önemli o şekilde operasyonu biraz daha hızlandırdık.

Reference 7 - 2,27% Coverage

O sanırım biraz tecrübeyle sabit yani çokça planlanmamış olay gelişir. Bir anda sefer değişir bütün planlarınız değişir. Yani bu tamamen tecrübeyle ilgili bir şey özellikle bu planlanmamış olay kimi etkiliyorsa ya da hangi departmanı etkiliyorsa sıkıntıya sokacaksa o departmanın bu olaya ne kadar aşina olduğu böyle durumları daha önce ne kadar yaşadığıyla ilgili bir şey. Gemi kaptan her türlü bu plan değişikliklerinden etkileniyor. Ne olursa olsun ilk zaten onu vuruyor bu tip olaylar. Daha sonra onun yansımasıyla diğer departmanları etkiliyor ama tecrübe bu konuda olayın yumuşamasını ya da daha sertleşmesini sağlıyor. Tecrübesizseniz ilk defa yaşıyorsanız bu olayı daha da karmaşık hale getiriyor. Tecrübeniz varsa belki de sizin istediğiniz yola sokabiliyorsunuz olayları.

Reference 8 - 0,55% Coverage

prosedürler aslında bize çokça kâğıt yığını gibi gözüküyor ama orada hemen her şey işte bu olmazsa bu olur bu olmazsa bu olur şeklinde düşünüldüğü için. Hani başvuru anlamında çokça rehber…

Reference 9 - 0,56% Coverage

Orada belli bir prosedür var işte şunu yapacaksın bunu yapacaksın. Orada işte tecrübeyle olayı biraz hızlandırabilirsiniz ama şeklini değiştiremiyorsunuz o yüzden… bir çok olayın da talimi var

<Internals\Görüşme 3> - § 4 references coded [2,96% Coverage]

Reference 1 - 0,54% Coverage

hemen gittim “Captain’s Medical Guide” ı açtım. Orada yazıyor hakikaten “myocardial ifarction” diye bir şey yazıyor bu diyor şey yapıyor diyor… rahatsız olur hasta duramaz yerinde diyor. Dedim süvari bey herhalde bu adam kalp krizi geçiriyor.

Reference 2 - 0,96% Coverage

Bir tane gemicimiz grab foundation üzerini yıkarken ayağı kaydı düştü 2. Kaptandım o zaman. Bacağını… ne olduğunu anlayamadık. Bacağı morardı ama açık bir kırık yara yok korkunç bir durum yok hani parmaklarını oynatıyor falan korkunç bir acı yok onu aldık revire getirdik niye oldu niye bitti bununla ilgili hemen… geçi şirkette hemen yardım etti casualty report larını falan krokisi resimleri bilmem neleri çekildi aldık dinlendirmeye

Reference 3 - 0,55% Coverage

gidip de bana güverte ambarın üstü çok güzel boyalı yerler gıcır gıcır bunları anlatma ben orada pilot çarmıhını açabiliyor muyum açamıyor muyum… planı bu şekilde yani emniyet ve çalışan aksamın çalışması üzerine planlatıyorum ben. Benim planım bu.

Reference 4 - 0,91% Coverage

acil durumlarsa drillerin yapılmasını tabiki ciddiye alıyorum yaptırıyorum ama bunların eğitim zayiatı olmayacak şekilde yapılmasına da dikkat ediyorum. Bunların eğitim olduğunu da unutmadan drill yaptırıyorum. Yani gece yarısı zile basıp karanlıkta insanları koşturmak gibi bir fantezim olmadı. Çünkü bu bir eğitim. Orada kaza yapmaman lazım. Çünkü istemeden olan olaylar da oldu. Gördüm buna benzeyen durumları.

<Internals\Görüşme 4> - § 6 references coded [6,01% Coverage]

Reference 1 - 1,27% Coverage

burası bir iş yeri biz burada yaşıyoruz ona göre şey yapın. Bu prensiple çalıştım yani. Hala da o prensiple çalışıyorum. Çok hataları izale için bağırıp çağırmak, irite etmek olayı, rencide etmek gibi bir şeyler yapmadım yapmıyorum. Ama defalarca söylüyorum. Yapılmadan önce, yani böyle bir algı oluşuyorsa bende personel bu hatayı yapabilir algısı oluşuyorsa onu olmadan önce ikaz ediyorum çok da gerekirse başında bulunuyorum bırakmıyorum, boş bırakmıyorum. O şekilde çalışmayı götürüyoruz.

Reference 2 - 0,56% Coverage

Mümkün olduğu kadar çok ağır denizli havalarda küçük gemi olduğu için seyir yapmamayı tercih ediyorum mümkünse demirleyip havayı önümüze almayı veya emniyetli seyir yapabileceğimiz havalarda kalmayı tercih ediyordum.

Reference 3 - 1,02% Coverage

Ben prensip olarak da önden tedbirli olmayı severim. Onun için yani bu güvensizlik değildir yani diğer personele güvensizlikten değil kendi sağlamcılığım diyeyim belki çünkü şirket armatör bana işte 3 milyon 5 milyon değerindeki gemisini neyse teslim ediyor. Bundan o da para kazanacak ben de para kazanacağım. Bir de kariyeri şey yapmak… karizmayı çizdirmemek en azından (gülme) surumu var.

Reference 4 - 0,84% Coverage

önceden tedbirli davranmakta fayda mülahaza ediyorum eğitim olarak eksik arkadaşları da hiçbir zaman şey yapmama çoğu bizim "coaster" piyasasında burası okul mu zihniyeti vardır ama değil ben onu şey olarak görüyorum… yardımcı oluyorum bildiklerimi devamlı aktarıyorum. Bunu meslek içi eğitim olarak düşünüyorum ben sürekli.

Reference 5 - 1,60% Coverage

Bizde acil reaksiyonlar diye bir şey vardır. Önceden planlanmış, o olay çıkarsa reaksiyon göstermek açısından. Çünkü zaman çok kısıtlıdır. Buna kendini programladıysan donanımın varsa mesela denizde bir güdümlü mermi havada tespit ettiğin zaman, biri atmış geliyor. Menzili ne kadar onu tespit ettiğin zaman 2 saniye sonra gelecek sana çarpacak buna karşı yapacaklarını önceden planlaman lazım eğer planlayamazsan ani çıkan şeylere reaksiyon gösteremezsin. Bunlar nedir işte emergency durumlar yangın çıkarsa, dümen bozulursa gibi. Bunları da önceden planlamak lazım. Önceden

planlanan reaksiyonları göstermen lazım.

Reference 6 - 0,72% Coverage

talimleri var eğitimleri var bunları personelin inisiyatifini artırmak lazım. Gerek makinede gerek güvertedeki personelin inisiyatifini artırmak lazım ki çıkacak olaylara hazır olunsun. Ha planlanamayan şey… gökten kafana gök taşı düşerse ne yapayım. Yapacak bir şey yok ona yani.

<Internals\Görüşme 5> - § 3 references coded [19,09% Coverage]

Reference 1 - 1,58% Coverage

bazı ilaçların alınması gerektiğini fark ettim…

Malarya… sıtma…

Evet. Şirket bunları temin edememiş gemiye. Ben de bunları istediğimde singapurdan mı bir yerden yani en son dakika bulundu ilaç. Ama ben çok israr ettim bu konuda. Fakat ilginçtir personel benim gösterdiğim hassasiyeti göstermedi yani gemi kaptanı olarak çok israr ederek ilaçları gemiye getirttim… hani bu "bana bir şey olmaz " zihniyetini orada çok net bir şekilde gördüm… personele ilaçları kullanmaları için verdim bir öğrendim ki bazısı kullanmamış ilaçları.

Reference 2 - 4,25% Coverage

Endonezya limanlarından birinde hırsızlık olayları var biz on beş gündür o limandayız. Halbuki diyoruz. Önümüzdeki arkamızdaki sağımızdaki solumuzdakilerin hepsi soyuluyor. Bir bizim gemi soyulmadı en son gün dedim ki çarkçıbaşına ağabey gel dedim seninle şöyle kahvaltıdan sonra bir dolaşalım benim göremediğimi sen görürsün senin göremediğini de ben görürüm. Bir göz aşinalığı oluyor ya insanda tamam dedi biz sabah çıktık. Bir çıktım bir baktım oksijen tüpü kaynak malzemeleri hep dışarıda. Bunlar ne ? ya onlar işte işleri var… ama dedim bunlar şeylerin üzerinde duruyor hani bunları içeri alacaktınız. Çalınacak dedim. Ya tamam aldırırız. Pekiyi. Aynı şekilde bir baktık kaynak kabloları orada. Ağabey bunları da aldır durmasın burada akşam dedim. Bak son günümüz. Neyse biraz daha dolaştık falan geldik. Sabahleyin kalkacağız. Telefon çaldı odada "süvari bey". Buyurun çarkçıbaşım. Şaloma takımıyla kaynak makinaları çalındı. Senin gibi şeyin dedim böyle… çarkçıbaşının dedim… kalkacak gemi yahu. Kalkacak ve uzun bir seyire çıkıyoruz yani. Kaynar sular döküldü başımdan aşağıya. Apar topar "ship chandler" ı çağırdım. Bir yer çatlasa patlasa ne yapacaksınız. Tükürükle yapıştıracak halimiz yok. Apar topar milletten… kasada da para yok milletten paralarını topladım nasıl olsa öbür limanda geliyor para diye "ship chandler" dan aldık biz takımı. Ama ben askeriyeden gelen çarkçıbaşıyla hiçbir şekilde sorun yaşamadım.

Reference 3 - 13,27% Coverage

"PMS den önce işte uzun bir sefere çıkıyorsanız. Malzeme isteğinizi dahi ona göre yapardınız. Nereden alacaksanız. Ne iş yapacaksanız ona göre malzeme isteğinde bulunursunuz. Ona göre iş yapıyordunuz. Şirketin gönderdiği malzemeye göre düzenliyordunuz. Ama sonra PMS çıkınca PMS ye uygun malzeme istek göndermeye başlandı. PMS aslında geminin işini rahatlattı. Yani ne yapacağım düşüncesini ortadan kaldırdı fakat orada da tabi sorunlar yok değil var. Mesela balast condition diyorsunuz mesela tos ide tank kontrolü yapılması lazım e balast var orada havada var boşaltamıyorsunuz da şirkette ha bire söylüyor artık işte niye kontrolünü yapmaınız. Siz mesaj atıyorsunuz o mesaj size tekrar dönüyor. Sisteme girdi ya PMS işlenmemiş gözüküyor arada. Sizin verdiğiniz cevap da altta kimse okumuyor alttaki mesajı. Neden tank şeyi yapılmadı… daha mesaj göndermiştik size… ama tabi ben şeyden sonra fark ettim. Şirkete gidip dosyaları gördükten sonra fark ettim. Kimse onları şey yapmıyor. Sormuş olmak için soruyor bir yerde üstünden o şeyi atmak için soruyor. Neyse PMS güzel oldu iyi oldu bana göre fakat personelin yeterliliği de çok önemli. Bu konu da tartışılır hale geldi. Ama son anlarında yetiştim ben ona. Şimdi daha etkin olduğunu

görüyorum gemilerde çünkü kaptanlar ha bire… boğaz geçişlerinde falan konuşmalarından şahit oluyorsun ikinci kaptanla diğer şeylerle falan. Onlar da köprü üstünde kendi işlerine devam ediyorlar. Yalnız şunu da tespit ettim gemi personelinin işi çok ağırlaşmış ISM işi kolaylaştıracağına işi ağırlaştırmış. İnanın hangi gemiye gidersem gideyim büyüğünden küçüğüne kaptan bir zaman sonra işte ne bileyim beş on dakika sonra… boğazdan özellikle bahsediyorum teslimatı yaptıktan sonra bana müsaade ederseniz benim işlerim var bir bakabilir miyim diyor buyurun bakın tabi diyorsunuz adamı bir daha çıkışta görüyorsunuz. Adam arka tarafta ha bire yazışmalarla uğraşıyor. Bu nedir yani diye bakıyorsunuz. Yaşadığım ilginç bir olay daha anlatayım size. Büyük bir yolcu gemisi. Gelibolu'dan aşağıya inerken ben çıktım gemiye. Bu geminin de sorunu olduğunu duymuştum. Ne sorunu var onu anlatacağım şimdi size. Köprüüstüne çıktım bana işte köprüüstünü tanıttılar. Ben tabi protokol gereği ben çünkü biliyorum başıma geleceği kayıtlara geçsin diye özellikle kumandayı alabilir miyim diye sordum özellikle. Çok ilginçtir bu olay. Çok büyük bir gemi. İngiliz gemisi. Kumandayı alabilir miyim dedim. Kumandayı vermiyoruz dediler. Biz dedi kendimiz kullanıyoruz. İki tane zabit orada oturuyorlar bilgisayardan data giriyorlar. "yawing" ini bilmesini ona göre ayarlıyorlar. Neyse bazen diyorlar işte geminin şu şeyi uygun mudur. Uygundur diyorum olur tamam diyorum falan. Saat on ikiye beş mi vardı on mu vardı neydi o saatlerde köprüüstüne yeni personel geldi. Biz de bu sırada nara ya doğru yaklaşıyoruz. On beş knot la iniyoruz aşağıya. Bunlar devir teslim yapmaya başladılar. Herhalde dedim bir iki dakika içinde devir teslimi yaparlar. Bunlar bir sürü form var ellerinde köprüüstünde ne kadar cihaz var bunların hepsini tek tek birbirlerine devir teslim yapıyorlar. Dedim Nara dönüşüne yaklaşıyoruz. Devir tesliminizi daha sonra yaparsınız. Bunlar şöyle kafalarını kaldırdılar. Sonra yine döndüler önlerine konuşuyorlar bilmem ne yapıyorlar falan. Bu arada Nara şamandıralarının arasından dönüşe yaklaşıyoruz. Dedim Nara'ya geldik dönmeye başlamanız lazım. Bunlar yine kafalarını kaldırdılar yine konuşmaya başladılar. Bir fırladım bağırarak çabuk dönün dedim yoksa karşıda karaya oturacaksınız. On beş knot la gidiyor gemi. Arkadan kaptan koştu geldi ne oldu dedi. Kaptan dedim karaya oturacaksınız daha dönmezseniz dedim. Geminin yavaş dönmesi gerekirken çok hızlı bir dönüş yaptılar. O gemilerdeki sorun hızlı dönünce yatıyor gemi. Yatınca da üst kamaralardakiler yataktan düşebiliyor bazen. Hızlı dönüşler yatırıyor gemiyi. Tabi onlar hemen ayar çektiler flap ları bilmem neleri açtılar birileri hemen tankların başına geçiyor. Hızlı dönüşün şeyini toparlamak için. Velhasıl apar topar döndüler ama zor bir dönüş oldu. Bundan sonra dedim böyle kritik yerlerde devir teslim yapmayın dedim. Ondan sonra bu gemi birkaç defa daha geçti devamlı surette bana verdiler kumandayı. O da onlara bir ders oldu. Yani bilmiyorum artık. Yolcu gemileri çok komplike sistemlere sahipler. Çift vardiya çift vardiya zabiti her şey çift her şey yedeklemeli ama insan hatasının önüne geçemiyorlar. Bir türlü geçemiyorlar. Bu da bana göre insan hatası.

<Internals\Görüşme 7> - § 1 reference coded [1,09% Coverage]

Reference 1 - 1,09% Coverage

Mesela adamın kanında pıhtılaşma problemi var sohbetin sırasında yakalıyorsun. Gemide başkası bilmiyor adama bir ilaç vermeye kalkıyorlar ondan sonra ben şey de söylerim bana ilaç verilecek olursa bana haber verin benden habersiz kimseye ilaç verilmeyecek. … Vereceksenız muhakkak bende duyayım. Çünkü adamın böyle bir sıkıntısı var adama bir şey veriyorlar ondan sonra ölüme gidecek yâda midesi kanayan hastanın midesini kanatırsak ilaç veriyorlar

<Internals\Görüşme 8> - § 2 references coded [3,94% Coverage]

Reference 1 - 1,69% Coverage

devredeki arıza zaten gemide bu şey zaten vardı. Gemide bu olay olduğu zaten biliniyordu. Devamlı zaten köprüüstünden yağ konulup devre tamamlanıyordu. Biz bunun yazılarını yazdık ama bize dönüş olmadı çünkü devre çok uzun, nereden geçtiği bilinmiyor, gemi çok eski bir gemi. Bunun tamiratını yapamadılar. Yapamadığı için biz eksikliği biz devamlı yağ tamamlayarak gideriyorduk

Reference 2 - 2,25% Coverage

yıllık plan programlar var. Bu plan programlar dahilinde aylık iş listeleri çıkarılıyor. O iş listesine göre takip ediliyor. Bunun dışında yetiştirip önüne geçebiliyorsanız ekstra işler de yapabiliyorsunuz tabi. Planlanmamış işler de olabiliyor tabi muhakkak. Planlananın dışında planlanmamış işleri de ikinci kaptanın takdirine bırakıyorum. İkinci kaptanla beraber çalışırım. Yapılacak ekstra işleri ona söylerim. Onlarda ellerinden geldiğince üzerlerine fazla yük bindirmeden işlerimizi hallederiz.

<Internals\Görüşme 9> - § 1 reference coded [2,73% Coverage]

Reference 1 - 2,73% Coverage

gemide denilir ki hani klasik; iş bitmez, yapılacak olan iş bellidir, ama yapılacak olan işin haricinde ekstra durumlar olabiliyor tabi şöyle bir şey var şimdi şirketin mesela bu planlı bakım tutumla ilgili mesela BMS verilmesi ona uygun zaten yapmakla mükellef olduğunuz durumlar var öncelik ağırlık o ne yapılması gerekiyor aylık olarak haftalık olarak günlük olarak belirtilmiş bunlar bunlara uygun zaten sizin yapacak olduğunuz işi yüzde seksen hafifletebilecek bir rehber niteliğinde olduğu için öncelikle onlar ele alınıyor e zaten bununla beraber diyelim ki bir filika telinin yağlanması veya bakım tutumuyla ilgili eğer herhangi bir o telle değişmesi gereken ekstrem bir durum oldu diyelim ki o tel koptu veya yapılması gereken bir şey vardı yapılamadı bunlarla ilgili eğer ekstrem durumlar oluşuyorsa şayet bu malzeme isteği olabilir yerine göre birinin tecrübesiyle takılıp mesela crane tellerinin yağlanması veya crane teli kopabilir değişmesi gerebilir elinizde yedeği vardır ama kim değiştirecek bunlarla ilgili tecrübe oynuyor bu seferde yapılması edilmesi gerekiyorsa yapıyorsunuz bunları tabi işte o zaman ortak karar alınıyor.

7. GRUP İÇİ TOPLULUKÇULUK MESLEKİ KÜLTÜR BOYUTU

<Internals\Görüşme 1> - § 3 references coded [2,23% Coverage]

Reference 1 - 1,07% Coverage

Bir kere sabırlı olman gerekiyor. Tabiî ki bilgi, beceri, tecrübe ye de sahip olmak gerekiyor. Bunların yanında sabırlı olman gerekiyor. Yani soğukkanlı olman gerekiyor özellikle müdahale ederken olaylara. Bu 5 tane özellik temel bilgi, beceri, tecrübe, sabır ve soğukkanlılık diyeyim.

Reference 2 - 0,53% Coverage

Dünyayı geziyoruz… En büyük özellik o… en büyük özellik yalnızlık… Sabır göstermen gerekiyor. Çalışanların belli bir sabırda olması gerekiyor.

Reference 3 - 0,63% Coverage

bir de özgürsün. Gemi kaptanı olarak düşünürsen. Kendi kararlarını kendin veriyorsun. Ne kadar şirketle irtibat halinde olsan da kendi kararlarını kendin verebiliyorsun.

<Internals\Görüşme 11> - § 2 references coded [0,93% Coverage]

Reference 1 - 0,63% Coverage

- işi sevecek, iki dayanıklı olacak, evden uzakta olacak 6 ay gidecek 8 ay gidecek uzakta. Hızlı karar verecek, soğuk karar verecek

Reference 2 - 0,30% Coverage

- Stres, zorluk. Zorluk derecesi yüksek diğer mesleklere göre.

<Internals\Görüşme 12> - § 2 references coded [1,69% Coverage]

Reference 1 - 0,80% Coverage

Öncelik soğuk kanlılık. İnsan nasıl soğuk kanlı olur? Hani bir laf vardır ‘tecrübe dediğimiz şey insanın yediği kazıkların toplamıdır. İnsanın başına gelen her iyi şeyde her kötü şeyde insanı tecrübe sahibi eder artık nereden anlamak gerekirse oradan anla diyorum. Senin tecrübelerin senin soğuk kanlı olmana sebebiyet verir.

Reference 2 - 0,89% Coverage

bu meslek olarak yapılabilecek bir iş değil zaten. İnsan balık gibi suda yaşamayı öğreniyor. Biz sonuç itibariyle dünyanın her tarafındayız. Eski tabirle yelken açmak şimdiki tabirle ……. Yani dolaşıyoruz. Dolaştığımız bu dünyanın her tarafında bir şey görüyoruz. Biz aslında meslek icra etmiyoruz biz gezginiz. Gezginiz yani. Yaşam stilimiz gezginlik yani

<Internals\Görüşme 2> - § 2 references coded [2,64% Coverage]

Reference 1 - 1,75% Coverage

Karadeniz'de sanırım 9-10 hava yerken ben 2.kaptanken baya sert hava yiyoruz yatıyoruz kalkıyoruz 15-20 dereceler böyle normal falan geliyordu. Bütün harita masasında her şey uçmuş köprüüstü karmakarışık saksılar uçmuş falan. Sabah saat 6-6.30 sıraları falan vardiyadayım. Süvari bey çıktı köprüüstüne. Elinde bir bardak çay. O saatte nereden buldu bilmiyorum. Ve direk köprüüstüne girişi söyledi. Allah selamet versin, bir yudum al böyle diye. Ondan sonra Chief dedi. En unutmadığım an odur. Hani şey düşünüyor insan havada çayı nerden buldu ve içerek nasıl yukarı çıkabildi sağsalim. Ve 65 yaşlarında falandı.

Reference 2 - 0,89% Coverage

Bir, yapılan sıralamada dünyanın en zor ikinci mesleği olması. İlki madencilikmiş. Yani adı üstünde dünyada da tanımlanmış. Sanırım Amerika'da bir dergide çıkmıştı ilki madencilik, hani onlar yerin altında biz denizin üstünde. Sonra da bu uçuş kulesi kontrolörlüğü falan geliyor. Sıralama da mantıklı geliyor.

<Internals\Görüşme 3> - § 3 references coded [3,78% Coverage]

Reference 1 - 2,14% Coverage

Bir bu meslek benim en sevdiğim yanı komple bir meslek. Bu mesleğin içinde yöneticilik var. Amelelik var. Ne bileyim… mühendislik var. Tamircilik var. Marangozluk var. Boyacılık var. İtfaiyecilik var. Polislik var. Delil toplamasından tut… psikoloji ar. Sosyoloji var. Bunlar bir kere başlı başına bir meslekte olmayan şeyler yani başka mesleklerde çok nadir bu kadar şey oluyor. Bir insan olarak bir insanı güçlendiren bir meslek. Bu meslek belki polislik askerlik gibi bir meslek. Yani iradeyi güçlendirmesi, fiziksel olarak belli bir güç istemesi, hayatta kalmayla ilgili bir güç istemesi. Tabi bizim sadece deniz üzerinde ama deniz üzerinde hayatta kalmayla ilgili bir sürü bilgi vermesi. Zabitler için doktorluk var. Ben şu ana kadar çocuğun bizim aldığımız bütün ilaçları iyi kötü etken maddesinden anlıyorsun sana ne verdiklerini. Bunu almasan da olur diyebiliyorsun. Böyle bir eğitimi var. Komple bir meslek olması bir kere diğerlerinden çok ayıran bir meslek.

Reference 2 - 1,38% Coverage

Kişisel gelişim açışından yine paradigmamızı değiştiren bir şey diyebiliriz. Özellikle üstlere doğru gittikten sonra ikinci ve kaptan olduktan sonra tabi yöneticilikte karşılaştığın bir sürü krizden sonra çok insanı tamamlayan… geliştiren bir meslek derken… kendine güvenini tamamlayan bir meslek. Şu meslek sayesinde de atıyorum insanların gördüğünde şaşırıp kaldığı durumlarda bile devam edebildiği gibi ne bileyim sosyal sınıflar içinde de istediğin herkesle selam verip konuşabilir hale geliyorsun yani bazı insanlar için bazıları tanrı gibi olmasına rağmen sen gördüğünde onların hala insan olduğunu farkında oluyorsun

Reference 3 - 0,26% Coverage

Kamarotumuzun olması yemeğimizin olması. Bunlar bile… hiyerarşinin olması çok değişik tatlar katıyor bence diyelim.

<Internals\Görüşme 4> - § 5 references coded [2,77% Coverage]

Reference 1 - 0,48% Coverage

Fiziksel özelliklerinin başta olduğunu tahmin ediyorum. İnsanın denize dayanıklı olması lazım. Fiziksel derken buna beyin de dahil. Mental olarak insanın denize çok dayanıklı olması lazım

Reference 2 - 0,97% Coverage

Deniz kültürüne sahip olmak lazım. Yani sonradan yapıştırma denizci olamıyor. Denizci olmak için her meslekte olduğu gibi nasıl marangozu çıraklıktan yetiştirirsin alırsın 12 yaşında o adam marangoz olur. İşte çocukların da orta öğrenimden sonra bu denizcilik eğitimine başlamaları gerektiği kanaati var bende. O kültürü almadıktan sonra çok sıkıntılı şeyler çıkıyor ortaya.

Reference 3 - 0,57% Coverage

Ben bu işi yapacağım, yapmak istiyorum demek…ha sevmeden de yapılır iş ama o işe gerekli saygıyı göstererek yapılır yani. Nedir denizcilik bir bilim dalıdır. İşte fakültesi var. Bir bilim dalı. O zaman bilimsel yapacağız.

Reference 4 - 0,37% Coverage

daha fazla para kazanıyoruz diğer mesleklerden. Şimdi ne bileyim bir 150 bin tonluk geminin kaptanının aldığı maaşı millet vekili almıyordur.

Reference 5 - 0,37% Coverage

denizciliğin ayrı bir jargonu var. Gemicilerin gemicilerle, zabitlerin zabitlerle ve diğer dünya denizcileriyle anlaşabildikleri bir jargon var.

<Internals\Görüşme 5> - § 1 reference coded [0,21% Coverage]

Reference 1 - 0,21% Coverage

Karar makamı kaptan. Bu çok hoşuma giden bir duygu oluşturmuştu içimde

<Internals\Görüşme 6> - § 1 reference coded [1,27% Coverage]

Reference 1 - 1,27% Coverage

Yaşam tarzı kesinlikle meslek değil. Meslek ama yaşam tarzı. Doktorlar gibi doktorların da öyle. Bu tip meslekler böyle sosyal işin içinde olmasan bile bunu bir meslek olarak seçemiyorsun yaşama şekli olarak seçiyorsun onun için karalara yöneliyor insanlar. Tercih edilmiyor yani daha büyük bir ayırım olabilir mi? İş ağırmış yok geç onların hepsini. Yaşıyorsun. Orada yaşıyorsun.

<Internals\Görüşme 7> - § 4 references coded [4,37% Coverage]

Reference 1 - 0,81% Coverage

çok katmanlı bir adam olman gerekiyor. Tek bir şey yok deniz hayatında özellikle bir gemi kaptanı eyer işini de layıkıyla yapmak istiyorsan işletme bilgin olman gerekiyor teknik… Bir genel kültürün olman gerekiyor an geliyor denk düşüyor benim gibi İsrail de… Bir bakmışsın adamların yanında masada oturuyorsun sohbet etmen gerekiyor yani…

Reference 2 - 0,80% Coverage

Bu yaşam tarzı yani birkaç meslekten yani doktorluk o da yaşam tarzı yani onun içinde bir meslekte bu kadar hissedilecek bir bankacıyla bir otel yöneticisiyle şey yapılacak bir şey değil. Biz orda biz yapıyoruz biz yaşıyoruz izinlere çıkıyoruz adı izin … hayatının ortası adı yoksa izin olmazdı. Doğru

mu biz bu şekilde yaşıyoruz

Reference 3 - 0,96% Coverage

Kararlı bir insan ölümüne sorumluluğu vereceğin mesleklerden bir tanesi bu da yani çok kritik kararlar alıyorsun… amerikadan kalktık adam bir gün sonra merdivenlerden düştü… Kaburgasının üç tanesinin kırıldığını anladık… Ölmemiş geri mi gideceksin ileri mi kararı kimse sana sormuyor sen vereceksin işte yani bilgi topladım karşı taraftan da… Aldım… Adı üzerinde yani… Kimse yok sen vereceksin kararı.

Reference 4 - 1,80% Coverage

Kapağı kapattım başka kapağı açtım başka milyon dolar zarar değil yani en küçük bir şey konteynırda bile olabiliyor konteynerdesin iki gün yükleme yok kapağı açık mı bırakalım kapalı mı bırakalım bu başımıza geldi ben kapağı kapatırsan elli dolardan kapatıyormuş da pahalıymış telefon açtım sen bilirsin dedim ben şimdi yazılı olarak sana tavsiye ediyorum ben yağmur bekliyorum hava raporlarına göre sende on yedi tonluk bir tane taşıt var ambara olan suyu alırım ondan sonra senden tam isterim bana gönderirsin her on yedi tonda… Değince kapağı kapatıyor mesela adam doğal olarak. Çünkü o onu hesaba almaz o eli doların peşinde başka kısmıyla ilgilenmez işin benim o suyu denize basmam yani kanunen bunu yapamazsın böyle bir meslek dalı da…

<Internals\Görüşme 8> - § 3 references coded [6,14% Coverage]

Reference 1 - 0,74% Coverage

Sabır bir kere muhakkak olacak sebat olacak bir kere psikolojik olarak çok dayanıklı olmak zorundasınız yani o psikolojik dayanıklılık olmazsa zaten çalışamazsınız.

Reference 2 - 0,64% Coverage

Profesyonel düşünen insanlar bu işi para için yapıyorlar. Para için bu kadar sıkıntıya katlanıyor. Ailesinden uzak kalıyor, senelerce görmüyor.

Reference 3 - 4,76% Coverage

Çok şey sayabiliriz aslında bunun için. Bir kere özlem var. Vatana olan hasret var. Eşinize olan özleminiz var. Bir çok şeylerden mahrum kalıp ama yine de her seferinde aynı işi yapmak için izine çıktığınızda bile tekrar çıkmak için can atıyorsunuz. Çok değişik bir meslek bu meslek. Yani içindeyken bir daha yapmayacağım dediğiniz şeyi izine çıktıktan sonra keşke şimdi olsa da bir daha yapsam diyorsunuz. Böyle garip bir meslek yani denizcilik. Çok değişik yani o yaşadığınız şeyleri yani, İnsanın doğasından dolayı en önemlisi bence unutmak bu mesleği yapmak için tekrar tekrar yapmak için insanda olan en güzel özellik unutmak. Zaten unutmazsanız o yaşadığınız çileleri o çektiğiniz şeyleri bir daha da yapmazsınız. Para için yapanlar var. Yapmak zorunda olduğu için yapanlar var. Sevdiği için yapanlar var. Bir şeyleri ispatlamak için yapanlar var. Dünyayı gezmek için yapan var. Herkes bir şey için yapıyor. Neden yaptığınızın aslında çok da önemi yok önemli olan şey denize olan şey denize olan sevginiz ve hasretiniz diyebiliriz bu işi yapmak için.

<Internals\Görüşme 9> - § 2 references coded [3,59% Coverage]

Reference 1 - 1,52% Coverage

Evini işini taşıma mesleği evini işini taşıyabiliyorsan bu mesleği rahatlıkla yaparsın, sabır mesleği tamam her meslekte sabır var ama zaten meşhurdur yani denizcilerin sabrı gerçekten diğer

mesleklerden daha geniştir yani birde şey var fedakârlık çok önemli diğer mesleklerde mesela yerine göre işi yapan fedakâr oluyor ama denizcilikte ailen de fedakâr olmak zorunda yani tek başına fedakârlık yemiyor denizcilikte tamam ben ailemi geçmişim dışarıya çıkayım diyorsun ama ailende seni yaptığı işten dolayı görmeyeceği için oda görmeme yönünde belki sana fedakârlık yapıyor diğer mesleklerde bu yok oradan ayrılan bazı bariz yönleri var

Reference 2 - 2,07% Coverage

Denizcilik yaşam tarzıdır insan yaşam tarzını eğer benimserseniz denizci olduğunuzu eğer evliyseniz mesela veya anne babayla beraberseniz aileniz açısından da rahatlatıcı oluyor bu tamamen bir yaşam tarzı devlet memurusunuzdur yapacağınız mesai bellidir yapacağınız iş bellidir iş yükünüz belli saatler arasında elinizde biter ertesi gün tekrar işinize gidersiniz tekrar eve gidersiniz böyle bir döngü ama denizcilikte işini yaptığın zaman evin kamaran ama telefon geldiğin kusura bakmayın ben mesai dışında dinleniyorum olmuyor zaten ne oluyor her an sanki kamarot da olsan kaptan da olsan 24 saat o demir parçasının üzerine basıyorsan ben buradayım demek zorundasın ama karada hiç kimse gecenin bir vakti kaldırıp ta şöyle bir dosya vardı bitirebilir misin demez o yüzden denizcilik dediğim gibi tam bir evi işe taşıma fedakârlık yaşam tarzı olan bir meslek bence.

<Internals\Odak Grup> - § 1 reference coded [1,30% Coverage]

Reference 1 - 1,30% Coverage

Sabırlı olmak lazım.

Soğukkanlı

Beceri

Profesyonellik

İnsan ilişkileri

Adam yönetebilme

Liderlik

8. GİRİŞKENLİK MESLEKİ KÜLTÜR BOYUTU

<Internals\Görüşme 1> - § 3 references coded [4,33% Coverage]

Reference 1 - 1,06% Coverage

Pilotlar tamam gemi kaptanlarının kontrolünde her şeyi yapacaklar ama yani bölgeye daha hakim oldukları ve römorkörle konuştukları için pilota bırakıyoruz. Belki zabitler olaydan önce römorkörün doğru konuşlanmadığını söyleyebilirlerdi çevreyi düzgün bir şekilde kontrol edebilirlerdi

Reference 2 - 2,02% Coverage

Yani hep aynı şekilde yapıyorlar, hızlı bir şekilde gelirler, römorköre çok güven olur zaten bütün kılavuz kaptanlarda asılıp çekecekler nasılsa, gemiden daha tabi kuvvetli oluyor römorkörler, gemiyi çok rahat tutabilecek yani römorkörler de. Hep aynı manevrayı yaptıkları için sen de müdahale edemiyorsun, müdahale ettiğinde mesela bir kere başıma geldi, buyur kaptan manevrayı sen yap dedi. İyi de ben yapayım da römorkör senin adamın yani, römorkörle konuşmadan nasıl gireyim koca gemiyi yanaştırayım öyle sıkıntılar yaşıyoruz genel olarak

Reference 3 - 1,25% Coverage

Sıkıntılı yani bence de sıkıntılı. Bazıları gerçekten çok sakin manevra yapmalarına rağmen, bazıları zaman karşı yarıştıkları için, gemiyi hızlı bir şekilde yanaştırmaları lazım olduğu belki de ondan da olabilir yani. Bana göre sıkıntılı bir merci çünkü kendi aralarında römorkörle İngilizce konuşmadıkları için çok sıkıntı yaratıyor

<Internals\Görüşme 11> - § 2 references coded [3,92% Coverage]

Reference 1 - 3,09% Coverage

- inşaat demiri. Tahliye belki görmüşsünüzdür. … ediyorlar ya normalde … bir tur attırıp ondan sonra … etmesi lazım. Şeyden… Den zinciri normalde geçirip oraya taktılar. Oynamaya başlıyor. Tam da ağırlık merkezlerine denk getirmezsen, kayıyor. Uyardık biz. Tamam abi biz bakıyoruz dediler. Şeyde … kaptan akşamları paydos saati falan. Demiri bir kaydırdı tıp dedi aşağıya gitti. … dipten tam çıkmadı ama tankı da deldi çatlak oluştu hani tamamen delip geçmemiş. İçeri komple su içerde … var. Şalterlerini kapattırdı şirkete falan haber verdiler hemen yarım saat sonra şey yaptı. Tam da bizim istediğimiz gibi yükleme tahliye yaptı.

Reference 2 - 0,83% Coverage

- Baştan yüklemeyi durduracaktın, şey tahliyeyi. Şöyle normal tahliye prosedürümüz olmadan tahliye ettirmiyorsun olur biter. Biz bekledik kaza oldu ondan sonra toparladık.

<Internals\Görüşme 2> - § 2 references coded [1,03% Coverage]

Reference 1 - 0,63% Coverage

Ben biliyorum geminin nasıl davranacağını ama gemi kaptanı yeniydi. Hani rica ettim Süvari Bey'e. Demir atarken lütfen tornistan vermeyin. Çok titriyor bu gemi, filika çok sakat diye. Baya bir tornistan vererek demir attı

Reference 2 - 0,41% Coverage

Bölümler arası çatışma çokça çıkar. Çarkçı başıyla ikinci kaptan birbirine şey yapabilir. Çarkçıbaşı kaptan arasında gerginlikler olabilir.

<Internals\Görüşme 3> - § 5 references coded [2,77% Coverage]

Reference 1 - 0,28% Coverage

boğaz geçişinde yeni bir şirketle çalışıyordum kuzeyden güneye geçerken pilot almamamı kuvvetle tavsiye ettiler ben de almadım

Reference 2 - 0,39% Coverage

Ama o bana süper bir kaptanlık tecrübesi ilk başta oldu ondan sonra işte yahu süvari bey oraya pilot almasan işte römorkör almasan diyen herkese cevabı rahatlıkla verebiliyorum.

Reference 3 - 0,99% Coverage

1 ay önce kadar kalp krizi geçirmiş dedi dedi adam ama kalbi dedi çok zayıf. Ritimsiz herhalde ki bozukluğu devam ediyor. Kalbinde arıza kalmış onu düzeltmeden adamın uçağa binmesi bile yasak dedi. Mesela orada aradım gemiyi kaptan al gel onu sen diyor. Biz götürürüz diyor. Süvari bey anlamıyorsunuz dedim galiba adamı uçakla göndermiyorlar nasıl gemiye alacağız dedim yahu sen al gel onu diyor bana o bana mesela… hani… orada bıraktık adamı ama

Reference 4 - 0,33% Coverage

şirkete karşı bir kaptanın direnmesi gerektiğini de o ilk olay öğretti bana o boğazdaki olay. Anlamsız değil de yeri geldiğinde direnmesi gerektiğini.

Reference 5 - 0,79% Coverage

İşte P&I ın verdiği kitapları vs açıp okuyordum. Chartering vs işte time charter özellikleri falan nedir öğreniyordum ki bunları minicik bir kitaptan öğreniyordum. Şirketin filo müdüründen daha fazla biliyordum sadece o kitapları okumakla. Konuşuyoruz mesela; "gerek yok ki onlar ödeyecek" falan dediğimde yapma yahu iyiymiş o zaman deyip kapatıyordu adam.

<Internals\Görüşme 4> - § 4 references coded [6,20% Coverage]

Reference 1 - 1,32% Coverage

İki numaralı balast tankının borusu çürümekten patlamış biz de yük boşaldıkça balast alıyorduk tabi balast aldıktan sonra gece şeyden sonra alıyorduk balastı yani çalışmaya paydos edildikten sonra sistematik olarak almış. İskandil borusu da çürümeden dolayı delinince ambara su gitmiş. Sabah baktık ambar su içinde. Yani yapılacak ne var. İşte standart şeyler. İyi ilişkilerle… En başta bunu saklamak… Şirketin haberi olsun olmasın veya bana ne olur ne olmaz diye bir sıkıntım hiç olmamıştır ve devamlı açığımdır.

Reference 2 - 0,50% Coverage

pervaneye halat dolandığı oldu mesela. Bunları hiç saklamadım şirketle karşılıklı konuşarak çözdük. Demek ki onlara da böyle bir itimat vermişim ki dönüşleri hiçbir zaman öyle negatif olmadı.

Reference 3 - 1,51% Coverage

halat dolandığı durumda kıç üstü personeline hiç bunu şey yapmadım. Manevrayı üçüncü kaptan yapıyor işte ona yahu bu niçin oldu bunu niye yaptınız ben size öyle mi söyledim böyle mi söyledim…çünkü çok sert bir hava vardı 9 bofor esiyordu açasıya bir de esiyordu. Pilotun da bazı şeyleri vardı ki yukarıda da biz pilotla sıkıntılı anlar yaşadık. Ben onun söylediklerine çok uymadım o benim söylediklerimi kabul etmedi bilmem ne oldu. Bu arada da çok dar bir yer Fos Fransa'da bilirsiniz belki. Orada manevra yapma güçlüğümüz de vardı neticede suda halat kaldığı için pervaneye doladık.

Reference 4 - 2,87% Coverage

Demir attık galiba makinayı stop edeceğiz. Makinayı aşağıdan stop edemiyorlar. İkinci çarkçı köprüüstüne telefon etti süvari bey biz emergency stop a basalım öyle şey yapalım dedi. Yahu dedim emergency stop çok uygun bir prosedür değil adı üstünde emergency stop bazı şeyleri sıkıntıya sokabiliriz dedim. Yok siz basın dedi ben buradan onu ayarlayacağım. Bastım gittim stop etti makine. Ama ondan sonra baktım yine kamarada çarkçı başı. Manevrada falan makine dairesinde değil. Bak dedim makinayı emergency stop etmek zorunda kaldım. Sen dedim buradasın söylediler mi hiç dedim sana. Olur mu öyle şey falan dedi bir anda panikledi aradı aşağıyı bana niye söylemiyorsunuz falan dedi. Sen aşağıda bulunmuyorsun o da o inisiyatifi kullandı. Ben de ona şey yapmadım… ona telefon edip söyleyebilirdim ama kasten emergency stop a bastık ve stop etti. Bu uygun bir prosedür değil. Bazı zararlar verebilir. Ama bu verebileceği bazı zararları göze aldığımız durumlarda yapabileceğimiz bir şey onun için… Çok detaylarını da şirkete söylemedi ama bu arkadaşla dedim olmuyor. Bunu dedim alın dedim. Onlar da bana uydular.

<Internals\Görüşme 5> - § 2 references coded [4,93% Coverage]

Reference 1 - 0,85% Coverage

Yükleme yaparken, kargoyla ilgili Ülkeleri incelerken bazı ilaçların alınması gerektiğini fark ettim…

Malarya… Sıtma…

Evet. Şirket bunları temin edememiş gemiye. Ben de bulantı istediğimde Singapur'dan mı bir yerden yani en son dakika bulundu ilaç. Ama ben çok ısrar ettim bu konuda.

Reference 2 - 4,08% Coverage

Avusturya'dan kalkmıştım. En çok ağırıma giden konu o olmuştu aslında. Çok kötü bir hava raporu vardı Avusturya'dan kalkmıştık işte oradan doğu Afrika'da ki bir yere gidecektik. Bir "charter" güneyden Avusturya'nın güneyinden bir rota vermiş ben de baktım hava raporuna gerçekten hava raporu çok kötüydü yani iyi bir hava raporu değildi. On altı on yedi on sekiz metre dalgalardan bahsediyordu hava ve buğday yüklü gemi. Ben dedim kuzeyden gideceğim ve hatta bir yerden geçerken pilot ayarlayın diye şey yaptım tabi ortalık ayağa kalktı. Ciddi anlamda ortalık ayağa kalktı tehditler falan. Hem "charterer" dan hem acentesinden oradan buradan falan şirket tabi uyandı. Şirket bana çok makul yanaştı ve yani dediler sen böyle gerekli görüyorsan biz kabul ediyoruz dediler. Zaman kaybını falan kabul ederiz dediler. Ama denemiş olmak için de bir denemeni isteriz dediler sen bilirsin dediler. Ben de bir deneyelim şöyle bakalım dedim. Denedik. Sonuçta "charterer" söylediği rotadan gitseydik yedi buçuk gün kaybediyorduk böyle beş gün kaybettik. Her seferinde "charterer" bir… ki Avustralyalı bir "charterer" dı Avustralyalı Hintliydi. Onun bana yazdığı bir şeyde gemi kaptanı "owner" menfaatlarını düşünmek zorundadır diye bir laf hatırlıyorum ben de ona şöyle bir cevap vermiştim "gem, kaptanı aynı zamanda personeli düşünmek zorundadır" diye. Aramızda böyle bir şey geçti.

<Internals\Görüşme 6> - § 2 references coded [6,55% Coverage]

Reference 1 - 3,91% Coverage

Şirket çok kızdı. Duyuyoruz biz de. O zaman köprü üstünde inmarsat sistemi yok. Bağıra bağıra konuşuyorlar. "Niye aldın"… "Ne yapacaktım bırakacak mıydım?" falan. Şirketle kaptan nasıl kavga ediyor. Ondan sonra gemi kaptanı Çin'deki birleşmiş milletler temsilcisine… yok… Amerika'daki birleşmiş milletler temsilcisine ve Çin'deki Amerika büyükelçiliğine yazı gönderdi bu olayla ilgili. Kurtarılmış personel olarak yazdı. Çünkü burada bir ayırım varmış. Kaçak yolcu mu? Kaçak yolcu değil. Sonuçta kurtardığın birisi. Şimdi bunu uluslararası mülteci bloğuna koyuyorlar veya koymuyorlar. Kararlar değişik oluyor. Ama ne bu… korsan mı değil mi… uluslararası mülteci mi oluyor. Olmuyor mu? Uluslararası mülteci yasasına göre her ülke onun istediği ülkeye onu kabul etmek zorunda. Şimdi işin içinde siyasi… Amerika falan olunca hemen mülteci ilan edildiler bunlar. Vietnamdan kaçtılar ya tamam. Kaptan da bunu kullandı akıllılık etti. Sonra bir yazı geldi çinde biz kaldık on beş gün falan. "sevgili kaptan" "kaptan bey". İşte birleşmiş milletler temsilcisi göndermiş. Yaptığınız hareket ülkemizi çok gururlandırmış onurlandırmış işte teşekkürleri borç biliriz. Kaptandan iyisi yok.

Reference 2 - 2,64% Coverage

Ambarın yarısı dolu borularla ağzına kadar gerisi de rulo sac dipte. Öyle olmaz ki… Neymiş beş posta yapmak zorunda kalacaklarmış… tamam dedim nasıl "lashing" yapılmasını istediğimi tarif ettim adamlara. Yok dediler çok masraflı olur dediler. Ben de kabul etmedim imzalamam evrakları. Kaptana götürdüler kâğıtları. Kaptan imzaladı evrakları. Dedim ki ben ne yaptınız. Bu yük kayar dedim. Bilmiyor musunuz dedim. Ben ret ediyorum siz kabul ediyorsunuz dedim. Buyurun uğraşın siz bir şey olursa dedim. Ben uğraşamam arıca batırırsınız gemiyi dedim demir yüküyle. Kaptan hemen bir şey yok işte bu mevsimde hava falan yok demeye başladı. Madagaskar'dan geçeceğiz. Muson mevsimi değil kış ama ne biliyorsun. Çok yorgundum gittim yattım. Gece kaldırdılar beni yükler kaymış. Borular aşağılara düşmüş.

<Internals\Görüşme 7> - § 2 references coded [3,03% Coverage]

Reference 1 - 0,28% Coverage

Hayır demek için hiç tereddüt etmemek lazım bazen amirine bu söylediğim… Yetersiz olsa da bazen amirimde hata yapıyor

Reference 2 - 2,74% Coverage

Düdüğü nasıl üflersen ekip senin üflediğin gibi gidiyor. Tatlı sertle ekibi ne istediğini anlata biliyorsan diyaloglarla da insanlar üzerinde istediğin etkiyi sözlerin bazı şeyleri. Mesela şimdi siz bu şekilde oturmanızı istemiyorsam ya arkadaş gemideyiz bu ne ya nasıl oturuyorsun sen ya ama böyle şey değil gibi söyledim ne varsa var ya otur istiyorsan ama yani biliyorsun böyle değildi şöyle koyman lazım ben mi söyleyeceğim ben mi size. Ya oğlum bir çay içmeye geldik beni de çalıştırıyorsun… Adam aldı mesajı kötü bir şey söylemene gerek yok onurunu kırmana yâda gururunu kırmana gerek yok. Başmühendisi ya kahvaltı sekizde başlıyor mu biz sizi hiç mi görmeyecek miyiz ya… çok mu çalıştırıyorlar… kahvaltıda adamlar. Siz kaptansınız sizin söylediklerinizi dinliyorlar. Ama bunu düzgün bir şekilde ve… Bozmamanız lazım sürekli bir şey söylerseniz sizi dinlemezler ama dinliyor insanlar. Onu uygun bir şekilde doğru kullanırsınız sıkıntı yok o zaman hareketlerde düzeliyor. Bazen insanlar çıkacaktır onları hemen kesmeniz lazım. Tutup tutamayacağınızı gözlemliyorsunuz tutamayacaksınız, tutarsanız ortamı bozarsınız hemen göndermek zorundasınız

9. CİNSİYETLERARASI EŞİTLİK MESLEKİ KÜLTÜR BOYUTU

<Internals\Görüşme 1> - § 1 reference coded [7,02% Coverage]

Reference 1 - 7,02% Coverage

Genel olarak… bayanlarla çalıştık… baya bir çalıştık ta. Çalışıyorlar. Yani bir sıkıntımız yok onlarla. Bir sıkıntı yaratmadıkları sürece bir sıkıntımız yok onlarla. Nasıl diyeyim… bir bakıma güzel oluyor. Nasıl güzel oluyor, insanlar kendine biraz çeki düzen veriyor. Yani kılık kıyafet olarak olmasa da konuşma adap olarak gerçekten çeki düzen veriliyor yani. Ama çalışma şekilleri önemli… benim bir sıkıntım olmuyor. ama çok duyuyoruz bayanlardan nefret eden. Gemiyi hoş tutmadıkları için. Nefret çok arkadaşım… nefret eden değil de çalışmak istemeyen çok arkadaşım var yani. O da yanlış bir şey aslında yani bilmiyorum benim kişisel görüşüm gerçekten çalışıyorlar iyi de çalışıyorlar bazen erkeklerde daha iyi çalışıyorlar çoğu erkekten de daha iyi çalıştıklarını düşünüyorum ben yani.

Fiziksel olarak bir şeyi var mı?

Fiziksel olarak mesela bizim arkadaşlar da hep soruyordu şimdi zaten sen bir zabitsin, kaptansın yada 2. Kaptansın fiziksel olarak zaten bir iş yapmana bir valf sökmene gerek yok zaten sen yönetici bir insansın senin yönetmekle meşgul olman gerekiyor senin orda bir valfi tek başına sökmen sana bir şey kazandırmıyor senin onun sökülüşünü bilmen gerekiyor. Bunun için bir bayan veya erkek olmak fark ettirmez ki o yüzden fiziksel olarak bence bir kayıpları yok ama güverte için konuşuyorum makine için bence var makine için çünkü makinada 2. Mühendis 3. Mühendis 4. Mühendis fiziksel iş yapman gerekiyor. Ama güverte için daha farklı bir pozisyon yani dediğim gibi çok rahat bir şekilde yönetmeyi bildiği sürece adam idare etmeyi bildiği sürece erkekler kadar başarılı olabilirler ki oluyorlar zaten.

Ama genel olarak bir ön yargı var…

Ön yargı var. Genel olarak bir ön yargı var. Şirketler zaten onu gösteriyor. Çoğu istemiyor, almıyor. Gemide tek şey accomodation işte yaşam yerlerimiz sıkıntı olabilir ama… Stajyeri bile almıyorlar bazıları.

<Internals\Görüşme 10> - § 2 references coded [6,67% Coverage]

Reference 1 - 6,24% Coverage

Yani tercih etmiyoruz. Yani kısa seferlerde yani liner seferlerde falan olabilir. Dökme gemilerdeki çalışma ortamları nereye kadar gidecek ben merak ediyorum hadi belirli kademelerde giyilmesi, gemide yani bir yere kadar gittin. Zabit, bayanlar kollama altında kalıyor, ağır işler tabiki fiziki durumlarından dolayı verilemiyor. Hâlbuki ben zabiti de stajyeri de çok gerekiyorsa karterin başına kadar dikebiliyorum sırayla tırmanmalı inmeli, kontrol etmeli yani bu nasıl olacak, olmuyor yani olamıyor. Performans eksikliği oluyor. Bu diğer arkadaşlar tarafından giderilmeye çalışılıyor. Ama bir yere kadar. Ondan sonra cinsel eksiklik elbette var. Bunu göz takiplerinde şey yaptım, personelin elbette insani bir durum yani şeyde yapamıyorsunuz hani bunu ahlak dışı diyemiyorsun çünkü insani bir durum yani. Karşı cins yani bir şekilde dikkat çekiyor yani her iki taraf için de. Yani bu gemide huzursuzluk yaratabilecek hadiseler olarak görülüyor, tedirgin oluyorum açıkçası. Gözlemlediğim de şeyler, gözlemlediğim yani fiziki performans olarak yanı performansı alamadığımı gayet iyi biliyorum. Disiplin konusunda da aynı performansı alamadığımı biliyorum. Yani personellere uygun olması gerektiğini zabite uyması gereken konularda. Ondan sonra başka şeylerde var, alt kadroda çoğu yetişme sebebi itibariyle kadının kendisine emir verdiği yerlerden gelmemişler. Bu ayrı bir sıkıntı yaratıyor. Kadından emir almayı yani maço zihniyet o saatten sonra yani elbette gemide işleyişi ondan emir alacağını biliyor ama sürekli sözel şeyler, rahatsızlık verici komünikasyon sistemleri. Şahit olduğun zaman görüyorsun, yani şahit oluyorsun sonuçta bu tip şeylere. Çözüm yok yani çözümü yok, devam ederse çözüm yok. Kadın kadın gibi olmalı erkek gibi olarak erkek dünyasında kabul ettirecek diye bir şey yok. Kadın kadındır ve daha erkek olduğu için erkek içinde kabul edilmesi bu doğru bir

şey değil kadın kadınlığından çıkmıştır olarak kabul ediyorum onu. Ya kadınsa kadın olarak kalacak ama nereye kadar şimdi söylüyorum ikinci kaptan şimdi en .... yerlere birincil olarak tespite göndereceğim insandır yani oradan delik aç bakalım bu şeye gir alt ... gir, üst ... gir ne bileyim tankın içine gir o oluyor yani yok yay takıldı ikinci kaptan gidecek e nasıl olacak bu iş. Yani biraz fiziki sorunlar da karşıma çıkan şeyler, yani fiziki yapısından kaynaklanan yetersizlik.

Reference 2 - 0,44% Coverage

yani teşvik edici değilim o konuda bayanların denizde çalışmasını teşvik edici. Yani karşılaştım ama genel bunları gördüm. Çok da karşılaşmadım. Üç hanımla çalıştım.

<Internals\Görüşme 11> - § 1 reference coded [2,10% Coverage]

Reference 1 - 2,10% Coverage

- Karşıyım. İş anlamında değil de, kültür anlamında karşıyım. Bizim personelin eğitim anlamında bir bayanla çalışılmaz. Özellikle makine için. Yani güverte bir nebze ama… makine kesin. Güvertede ayrı ayrı iş yapıp getiriyorsun mesela. 3. De olsa 4. De olsa filikada. Farklı yerlerde çalışıyor. Ama makineye geçtiğin zaman mesela stajyer de olsa zabit de olsa dip dibe çalışıyorlar. Gemi personeli. Bizim personelde problem var.

<Internals\Görüşme 2> - § 4 references coded [7,72% Coverage]

Reference 1 - 0,56% Coverage

Ben yabancı personel olursa bayanlarla çalışmayı düşünüyorum. Bayanlarla çalışmayla ilgili bir problemim yok. Ama Türk personelle, tamamen Türk personelle bayanları gemide istemiyorum. Yani…

Reference 2 - 1,87% Coverage

Türk personeldeyken ikinci kaptanken makine stajyeri bayan geldi bütün geminin düzeni birbirine girdi. Çok ciddi olaylar da oldu kavgalara varan olaylar. Yani biz sosyal olarak hala gemide bir kadın varlığını kaldırabilecek sosyal statüye erişmiş olduğumuzu düşünmüyorum. O kadar geliştiğimizi düşünmüyorum. Biz Türk personel olarak böyle bir sıkıntımız var ama yabancı personel olarak hiçbir sıkıntım yık. Yabancı personelle de çalıştım. Bayan zabitle de çalıştım bayan personelle de çalıştım. Kamarot aşçı ikisi de bayandı hiçbir sıkıntı olmadı. En ufak bir zorlanmayla karşılaşmadım ama Türk personelle, tamamen Türk'se mümkünse bayan olmasın.

Reference 3 - 3,11% Coverage

Cinsellik tarafında. Şöyle oluyor; bir grup korumaya çalışıyor, yani gerçekten korumacı bir… bizim çünkü yaş ortalaması olarak da personel yaşımız ya da işte diyelim zabitan yaşımız belli bir yaşın üstüne çıktığı zaman yapısal olarak bir babalık güdüsü var bir babalık yapma kollama güdüsü var. Şimdi bayan zabitan yada bayan personelin yaşı yeni başladıkları için bu işe genelde genç nesil. Böyle koşuma iç güdüsüyle davranan insanları diğer taraftan şöyle bir şey geliyor koruyorum kolluyorum ayağına esas sen yaklaşıyorsun gibi esas çatışma bu noktada doğuyor gibi. Bir tanesi koşuyor diğeri koruyorsun diye onu suçluyor. Amacın farklı diye. Tabi bunu kullananlar da var, koruyor gibi gözüküp yaklaşanlar da var. Ama temel nokta bizim gelişmişlik seviyemizde. Cinsel olarak hala bu noktaya erememmemiz . kadının hala tabu yasak belli şeylerde olması. Rahat konuşamamak bile gemide… gemiye bayan personel geldiği zaman bütün erkekler dünyanın en kibar insanı oluyorlar (gülme) gittiği anda da yine normal hayatlarına dönüyorlar. Bu değişim bile aslında olayı tetikliyor.

Reference 4 - 2,19% Coverage

Şöyle; bayanın fiziksel olarak zayıf olduğunu her zaman söylüyorum. Bu anatomik olarak da kanıtlanmış bir şeydir. Kadın fiziği belli güç noktalarda zorlamalarda daha çabuk kendini kapatıp korumaya çekebiliyor. Kadınlığın verdiği narin tür olma yapısından dolayı. Bu gemide tabi çok şey yapmıyor. Bir de tabi kadınlar genelde işte bu yapısal olarak bizim milletimizde diyeyim, yabancı personel için demiyorum onlar biraz daha bu konuda daha bireyseller ama bizde hep şey vardır. Ya sevgili hep koruyup kollamıştır ya baba hep koruyup kollamıştır. Gemiye geldiği zamanda bunun hep eksikliğini hissediyor yani bir yerde korunup kollanmam gerekiyor benim gibi bir şey var. Hata yaptığı zaman bu psikolojiye giriyor. Kimse korumazsa çöküntü daha fazla oluyor.

<Internals\Görüşme 3> - § 1 reference coded [4,43% Coverage]

Reference 1 - 4,43% Coverage

Benim bayanlarla çalışmak konusunda aslında bir önyargım yok. Şöyle yok. Ben bayanlarla da çalışılabileceğini düşünüyorum ama bayanlarla çalışmanın getirecekleri olduğunu da göz ardı etmemek gerekiyor ki insanların aslında çalışmamak niyetleri bundan kaynaklanıyor. Yani bir bayan varsa romantik bir ilişki bir gemide olabilir. Ne bileyim… cinsel bir ilişki bir gemide olabilir. Yani romantik dediğim ucuz bir ilişki bir gemide olabilir. Ben buna şey gözüyle bakıyorum açıkçası… ama tabi kişilik meselesi yine… ben insanların o alanlarına işi etkilemediği müddetçe saygı duyulmasını beklediğim için, öyle düşündüğüm için beni ilgilendirmez ama ne zaman ilgilendirir ne zaman sorun olur… hani her bayanla çalışmak demeyeyim her erkekle çalışmak iyidir diyemeyeceğim gibi. Eğer kötü niyetli bir bayan varsa bayan diye gemide çalışsın demem. Bu işte… geliş amacının farklı olmasından da olabilir yada gerçekten bayanın gücü yetmiyorsa bu kızla da çalışmak istemem. Yani ben çarmıha gönderdiğimde bu kız düşecek mi diye düşüneceksem o kızı göndermem. O kızı gemide istemem. Öyle söyleyeyim. Bunu erkek de olsa istemem. Yani kız erkekten ziyade daha çok hakkını verebilecek yeteneğe sahip işi yapacak bayanlarla çalışmakta bir problem olduğunu düşünmüyorum. Buna rağmen şey midir… bayanla erkek tamamen eşit midir… değil. Bayanın gerçekten zorlaması da gerekiyor şartları. Onu da kabul etmek gerekiyor. Bayan… biraz daha yumuşak algılıyorum bayanı. Hani kelimeyi oturtmak adına söylüyorum. Bayan eğer makyaj yapıyor, tırnaklarını uzatıyor, yok "ay çizildi bacağım" diyorsa onu istemem tabi. İlla bayanlar çalışsın diye bir derdim yor. Ama benim stajyerlerim vardı. Gemiden çıkarken… ben işte ikinciydim o stajyer. Gemiden çıkarken baldızlar gelmişti işte eşim geldi baldız geldi. Hadi kızlar gidelim dedim. Kap lan bavulu dedim kaptı bavulu geliyor. Ne yapıyorsun kıza mı taşıtıyorsun dediler kız mı o dedim yani. Benim hayalimdeki hiçbir problem yaşamadan bayan tipi o yani kız yada erkek olması önemli değil.

<Internals\Görüşme 4> - § 1 reference coded [3,29% Coverage]

Reference 1 - 3,29% Coverage

Çalışmadım ama ben bayanların fiziksel olarak… çünkü ben…. Otuz dört yıllık evliyim bir de kızım var bayan olarak kendi kanımdan bir kızım var ve otuz dört yıldır beraber yaşadığım bir eşim var. Çevremizde var halamız var teyzemiz var işte ne bileyim beraber okuduğumuz kız arkadaşlarımız var mahalleden tanıdıklarımız var. Ben kadınların denize uygun olmadıkları fikrindeyim. Bir fiziksel olarak uygun değiller iki düşünce olarak da uygun değiller. Kadınlar ne bileyim işte doğum günü sevgililer günü bilmem ne günü gibi şeylere önem veren insanlar. Çiçek bekliyor bilmem ne. Şimdi denizin vahşi ortamında hanımların çok başarılı olacağına çok inanmıyorum. Neticede görüyoruz yani. Deniz kuvvetlerinde de kadın subaylar vardı onlar da iki üç yıl gemide çalıştıktan sonra karaya nasıl kaçacağım. Bir evleneyim biriyle eş durumundan kaçayım. Sivil bahriyede de ikincilikten yukarı çıkmış çok insana yok galiba ben çalışmadım kadınlarla hiç ama zor olacağını tahmin ediyorum. Çünkü yine demin söyledim ya ahlaksız insanlar da var diye. Ben Amerikalı kadın denizcilerle de konuştum ne yapıyorsun dedim benim kapımda yedi tane kilit var dedi. Kamaranın kapısında. Kadınların erkeklerden dolayı başarılı olamamaları gibi bir sorun olabilir bir de fiziksel dayanaklıkları az.

<Internals\Görüşme 5> - § 4 references coded [15,17% Coverage]

Reference 1 - 7,38% Coverage

Türkiye'deki ilk bayan stajyer stajyerimdi benim. O stajyerlerden birisi yanımdaydı. O da neden benim eşim gemideydi çarkçıbaşının eşi gemideydi ikinci kaptanın eşi gemideydi yani üç tane aile vardı gemide o dönemde benim gemime göndermişlerdi. Şöyle anlatayım. bu bahsettiğim olay on beş sene öncesine gidiyor. On iki on üç en az on iki senesi var. Sanırım ismi de … olacaktı bayanın. İstanbul üniversitesinden. Şimdi … hanım kıyafet bakımından benim dikkatimi çekti. Önce kendisinin dikkatini çekmek zorunda kaldım. Gemiye dar giysilerle gelmiş. Bak … dedim bunları değiştirmen lazım. Dikkat çekiyorsun dedim. Hadi bizim eşlerimiz yanımızda şey değil değil ama… diğer insanlar… denizde çalışacaksan biraz daha bol daha şey … bak yengenlere dedim burada bulunmalarına rağmen onlar bile belli bir… ki bütün denizde bulunan hanımlar üç aşağı beş yukarı ne giyeceklerini kendileri bilirler çünkü biliyorlar gemi hayatını. Tabi bu tepki gösterdi ilk buna sonra kabullendi. Ki bizim gemiye çok kötü şartlardaki bir gemiden gelmiş. Ağır şartlarda çalıştığı bir gemiden gelmiş. Dayak yemiş bir ikinci kaptandan kötü olaylar yaşamış. Neyse biz tabi şey yapmaya çalıştık onu korumaya çalıştık kollamaya çalıştık. Şimdi gemide kadın erkek ilişkilerinde sorun oluyor. Bunu da gördüm. Mesela bir zabitle onun yakınlaşmasını gördüm. Şimdi ilk tepkileri biz dedi burada dedi arkadaş olamaz mıyız dedi. Dışarıda olabilirsiniz ama ben bunu burada kabul etmiyorum dedim. Ben en azından bana emanet edilmiş birisi olarak görüyorum onu dedim. Bundan sonrasını dedim dışarıya çıktığınız zaman ne istiyorsanız yapabilirsiniz dedim ama dedim şu şartlarda ben sizi burada dedim şey yapmıyorum bir arada bağdaştıramıyorum. Bunlar şimdi… neden neden. Yahu sen buraya o zaman niye gönderildin bunu söyle bana o zaman. Niye sen buraya gönderildin? Sen buraya gönderildiysen bir sebebi vardır. Neden. ….. Kaptan bu kızı korur kollar diye gönderildin. Ben de bu görevi yapmaya çalışıyorum. Ondan sonra biz bir şekilde… özellikle ben bunların kulağını çektim ben bunu burada kabul etmiyorum açıkça söyledim yani. ben bunu sana söylüyorum dedim. Onaylamıyorum. Kabul etmiyorum. Belki benim dünya görüşüm buna müsait değil bunu bilemem dedim. O da sizin şanssızlığınız dedim. Belki bir başka kaptanın yanına gitseydiniz olabilirdi dedim ama ben burada bu şartlarda bunu kabul etmiyorum dedim. Sonra zaten kendileri de şey yaptılar. Dışarıda çıktıklarında beraber olmadıklarını biliyorum. Bayanlarla ilgili…

Reference 2 - 4,21% Coverage

Şimdi şöyle diyelim. Herkesi de aynı kefeye koymak istemiyorum ama mesela geçenlerde bir şey duydum. Bir ikinci kaptan bayan bir gemiciyle evlenmiş. Bu bize şimdi ters geliyor. Benden dolayı mesela ben boğazda çalışırken muz gemisine sabah çıkmıştım. Frigo bir gemiydi ikinci kaptanı bayandı onunla biraz konuştuk muhabbet ettik o da eşinin gemici olduğunu söyledi. Ben aynı gemide mi dedim. Hayır asla aynı gemde çalışmam dedi. Neden dedim. Çalışmaz yatar aşağıda dedi. Ondan sonra başım belaya girer dedi. Bakın o bile yani söylüyor bunu. Yani orada bile yabancılar da bile böyle bir şey varken… ikinci kaptan veya kaptan olacak bir insanın gemiciyle veya alt kadrodan bir insanla duygusal ilişkiye girmesi bana ters geliyor. Bilmiyorum sizce nasıl geliyor bilmiyorum ama bana ters geliyor. Bunun değişmesi için on yıl daha geçmesi gerekir diye tahmin ediyorum. Olanlar olmuyor mu oluyor olmuyor değil. Daha geçen gün burada bir olay yaşandı. İlginç bir olaydı kaptan bir gemi kaldıracaktı buradan orada polisiye bir olay oldu sarhoşun biri gelmiş ben işte ikinci kaptanı döveceğim. İkinci kaptan da bayan. Olayın muhatabı o değilmiş meğerse sonradan öğrendik. Stajyer bir bayan stajyer oymuş. Bunlar okuldan arkadaş o aşağıdaki sarhoş da bizim okuldan ayrılmışlar bu da kendine yedirememiş gidip gelmesini beklemiş tel örgüden atlamış içeriye. Yani olayın içeriğine bakın. Neler yaşadığımı anlatabiliyor muyum?

Reference 3 - 0,81% Coverage

Biz daha hazır değiliz gibi geliyor bana. Sanırım en güzel ortam onlar için kimyasal tankerler gibi görünüyor. Onlar da zaten genelde ya kimyasal tankerlerde ya tankerlerde çalışıyorlar gördüğüm kadarıyla. Konteyner de görüyorum ama daha çok kimyasallarda gözüme çarpıyor.

Reference 4 - 2,77% Coverage

Neden acaba kimyasal?

Daha teknik bilgi olduğu için. Daha içeriden müdahale… ne bileyim bilmiyorum. Orada ikinci kaptanın otoritesi daha keskindir tankerlerde. Yani zabitlerin otoritesi biraz daha yüksektir. Çünkü teknik konular olduğu için. Ben ona yoruyorum açıkçası. Kendini daha iyi kabul ettirebilmek adına belki de öyledir. Bu arkadaşlar sanki karada biraz gemiyi tanıdıktan sonra daha iyi adapte olurlar diye düşünüyorum. Gemi onlara göre değil. Ben Türk gemilerinin buna hazır olmadığını düşünüyorum açıkçası. Ha diğer gemiler daha mı şey diyeceksin. Yabancı gemiler biraz daha profesyonel. Arada akşam beşten sonra bizim gibi yaklaşmıyorlar olaylara. Akşam beşten sonra herkes kendi dünyasını yaşıyor. Orada ne olmuş ne bitmiş hiçbirisinin umurunda değil. Herkes yapılan işe bakıyor. Daha profesyoneller. Biz yirmi dört saat olayı yaşadığımız için biz daha duygusal yaklaşıyoruz olaylara. Ben tercih etmiyorum açıkçası.

<Internals\Görüşme 6> - § 1 reference coded [0,39% Coverage]

Reference 1 - 0,39% Coverage

Bayanlarla çalışmanın bence pozitif yanı sosyal olarak var. İnsanlar daha düzgün hareket eder salonda şurada burada.

<Internals\Görüşme 7> - § 2 references coded [2,71% Coverage]

Reference 1 - 2,28% Coverage

bazıları profesyonel işlerini iyi yapıyorlar. … üzülüyorum çünkü… oluyorlar … bir tavırları oluyor bir bayana hiç yakışmıyor hoşuma gitmiyor yani şey açısından üzülüyorum çünkü kadınla erkek… çok bir birine karıştırılıyor ama iş konusuna bakarsak işlerini son derece… yapıyorlar. Bazıları yapamıyor onlar ama erkekte olabilir… sıkıntı yok bayan olmalarından sebebi değil erkek … yapamayanlar oluyor sıkıntı aşık olmaları bu konuya girer mi bilmiyorum ama … durumu gibi herkes bir birine aşık oluyor ondan sonra… bir de başımıza bu dert çıktı onu da ayarlamak zor onu da kendimize alıştırıyoruz yavaş yavaş.

Uzak yolda sıkıntı oluyor mu ?

Oluyor her yerde oluyor limanlarda bazen asılıyorlar kızlara o da problem oluyor başımıza geldi kızı ellemeye kalktılar az daha gemiciyi yakalamasaydık adamı öldürüyordu polis çağardık falan filan yani lüzumsuz dert. Hiçbir erkek … liman işçisi görmemiştik ama oda olurda olmaz demiyorum oda olur

Reference 2 - 0,43% Coverage

Yükleri bana çok ağır oluyor ben artık çok yük istemiyorum. Derdim çok zaten ekstra ekstra ha bire yük yüklesin istemiyorum. Bu yüzden bayanlar tek derdim değildir… almam zaten.

<Internals\Görüşme 8> - § 2 references coded [3,02% Coverage]

Reference 1 - 1,94% Coverage

Bu güne kadar iki tane stajyerim oldu onun dışında bir şeyim olmadı ama etrafımda duyduğum kadarıyla çok fazla çalışmak isteyen insan yok ama benim için bir sakıncası yok açıkçası. İşini iyi yaptıktan sonra… ben olaya iş açısından bakarım. İşini iyi yapıyorsa buyursunlar gelsinler. Her zaman bekleriz. İşini yaptıktan sonra benim gözümde hiçbir farkı olmaz. İşini kötü yapıyorsa zaten hiç gelmesin. Bunun cinsiyetle bir alakası yok.

Reference 2 - 1,08% Coverage

pozitif yönde de olabilir bu değişim, insanlar birazcık daha kendilerine dikkat eder. Ne bileyim genelde denizcilerin ağzı bozuktur ona dikkat edebilirler. Bir farkındalık yaratır muhakkak bayan bir zabitin olması. Tabi işini yaptığı sürece.

<Internals\Görüşme 9> - § 1 reference coded [2,45% Coverage]

Reference 1 - 2,45% Coverage

sadece hani erkek olarak değil de bir insan olarak söylüyorum denizcilik bir bayanın yapabileceği bir meslek değil gerçekten artı bu bir hak iddiası bir yarışta değil mesela yani erkek yapar bayan neden yapamaz diye bir şey yok bir kere her şeyden önce vücut olarak fizikken erkekle kadın birbirine eşit değil artı birde bu işin psikolojisi var bayanlar daha hassas ve narin bir erkeğe göre bayanların da kendine göre hak ve ihtiyaçları var mesela mesleğin zaten kendinden kaynaklanan zorlukları var erkeğe göre çok daha zorlanarak yapabilecekleri bir meslek bir de bir kadını erkekleştirebilecek bir meslek denizcilik maalesef öyle çünkü yani herhangi bir kamu kurumunda veya ne bileyim bir yerde sekreterlik yapmıyorsunuz yani tamamen ağır koşullarda çalışıyorsunuz tabi ister istemez oranın koşulların meyil ettirme uyum sağlamaya yönelik koşullarımız gayet zor tabi daha farklı yönlere doğru itebilir, yani bence kadının yapabileceği bir meslek değil, çok zorlar yani anaçlığından çıkartır yani kadını ben öyle düşünüyorum.

<Internals\Odak Grup> - § 1 reference coded [4,17% Coverage]

Reference 1 - 4,17% Coverage

Bayanlarla çalışmak personelin kendine çeki düzen vermesi açısından güzel…

bir bayanla çalışmıştım erkeklere taş çıkarır ama on tane bayanla çalıştım başka hiç birisi iyi değildi…

bayan zabitle çalışmak kaptanın üzerine ekstra yük yüklüyor

ikinci kaptana ve diğer erkek zabite çok yük yüklüyor. Draft okumaya inemiyor mesela…