

Editörler:
Nilüfer CANÖZ
Kadir CANÖZ



LİDERLİK VE YÖNETİM

HAVACILIKTA

HAVACILIKTA LİDERLİK VE YÖNETİM

Editörler:

Nilüfer CANÖZ – Kadir CANÖZ

T.C. KÜLTÜR ve TURİZM BAKANLIĞI
YAYINCI SERTİFİKASI NUMARASI
44040

HAVACILIKTA LİDERLİK VE YÖNETİM

Editörler:
NİLÜFER CANÖZ – KADİR CANÖZ

Bu kitabın bütün yayın hakları Palet Yayınlarına aittir.

Yayınevinin yazılı izni alınmadan, kaynağın açıkça belirtildiği tanıtımlar ve akademik çalışmalar haricinde, kısmen veya tamamen kitaptan alıntı yapılamaz. Kitabın içindeki yazıların sorumluluğu yazarlara aittir. Eser, matbu yahut dijital ortamda kopyalanamaz, çoğaltılamaz ve yayımlanamaz.

ISBN: 978-625-8414-47-9

BASKI

ŞELÂLE OFSET

Fevzi Çakmak Mah. Hacı Bayram Cad. No: 22 Karatay / Konya
MATBAA SERTİFİKASI NUMARASI: 13361

Konya, Eylül 2022

PALET YAYINLARI

Mimar Muzaffer Cad. Rampalı Çarşı No: 42 Meram / Konya
Tel. 0332 353 62 27
www.paletyayinlari.com.tr

HAVACILIKTA LİDERLİK VE YÖNETİM

Editörler:

Nilüfer CANÖZ – Kadir CANÖZ



ÖN SÖZ

Havacılıkta Liderlik ve Yönetim kitabı havacılık eğitimi alanına farklı bakış açılarını yansıtmak fikrinden ortaya çıkmıştır. Üzerinde çokça araştırma yapılmış olan Modern ve Demokratik Liderlik anlayışlarının yanında özellikle “Otoriter” ve “Karizmatik” liderlik anlayışlarının havacılıkta geçerliliğini ortaya koymak fikri çalışmayı tetikleyen etkileyiciler olmuşlardır. Çünkü günümüz modern işletmelerinde pek de adından bahsedilmeyen bu iki liderlik tipolojisinin, katı kurallar silsilesinden oluşan ve hata kabul etmeyen havacılığın geri planında kullanılıyor olması gerekmektedir. Ancak bunların havacılıkta ne düzeyde ve ne şekilde kullanılıyor? veya kullanılabilir? oldukları bilimsel verilerle ortaya konulması bilimsel/yönetimsel gerçekliğin elde edilmesine katkı sağlamak açısından kıymet içermektedir.

Yeni icatların (buluşların) farklı alanlarda da olsa başka icatları, sosyolojik değişimleri tetiklediği, onları geliştirdiği bilinen bir durumdur. Örneğin tekerleğin bulunması arabanın, uçağın bulunmasını; elektriğin bulunması makinaların, MR cihazının, elektrikli trenin, televizyonun, buzdolabının, akıllı tahtanın, bilgisayarın, ... bulunmasını; rotatifin bulunması matbaada şerit halinde sürekli baskının bulunmasını tetikleyen önemli gelişmelerdir. Havacılığın ortaya çıkıp kullanılmaya başlanması da sosyolojik olarak insan hareketliliğini, teknoloji transferini, ekonomik gelişmeyi ve kültürlerin tek tipleştiği küreselleşmeyi ortaya çıkartmıştır.

Küreselleşmenin önemli adımlarından birisi olarak kabul edilen havacılık sayesinde birbirleriyle daha fazla diyaloga giren toplumlar kendilerine özgü kültürlerini diğer toplumlara aktararak, kültürlerin birbirlerine benzemesine, tek tipleşmesine; bunların sonucunda havayolu işletmelerinin de birçok

yönden birbirine benzemesine neden olmuşlardır. Çünkü benzer zevklere, benzer güvenlik duygularına ve benzer yaşam anlayışlarına sahip toplumlar havacılık faaliyeti gerçekleştiren kuruluşlardan benzer isteklerde bulunmaya başlamışlardır. Tüm bunların neticesinde de hedef kitlelere ulaşma, kendisini kabul ettirme, kuruluşa yönelik sempatiyi oluşturup karşılıklı anlayışı geliştirme, başarılı yönetim gerçekleştirme hususunda çalışmalarda bulunan havacılık kuruluşlarının yapmış oldukları yönetim ve halkla ilişkiler çalışmaları da büyük oranda birbirine benzer hale gelmiştir. Örneğin son yıllarda hedef kitleleriyle iletişimi gerçekleştirme ve başarılı yönetim gerçekleştirme noktasında “inovasyon etkinlikleri” birçok havacılık kuruluş tarafından dikkate alınıp uygulanmaya çalışılan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

20. Yüzyılın başlarından asırlar sonrasını görerek “İstikbal Göklerdedir!” diyen Gazi Mustafa Kemal ATATÜRK’ün işaret ettiği hedef doğrultusunda havacılık alanındaki liderlik ve yönetim anlayışına katkı sunabilme gayreti ve niyetiyle...

12.09.2022

Selçuklu / KONYA

“İstikbal
Göklerde”

Gazi M. Kemal



İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ.....	5
BİRİNCİ BÖLÜM	
SİVİL HAVACILIK VE OTORİTER LİDERLİK	11
Prof. Dr. Kadir CANÖZ - Nazife KÜÇÜKAVCI	11
İKİNCİ BÖLÜM	
SİVİL HAVACILIK VE KARİZMATİK LİDERLİK	35
İhsan ÇAKIR	
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE AZALAN KÜLTÜR ŞOKUNUN HAVAYOLU İŞLETMELERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ	63
Doç. Dr. Mahmut Mert ASLAN	
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	
BİR İNOVASYON ARACI OLARAK HACKATHON: HAVACILIK SEKTÖRÜNDEN ÖRNEKLER.....	87
Dr. Öğr. Üyesi Harun KARAKAVUZ	

BİRİNCİ BÖLÜM

SİVİL HAVACILIK VE OTORİTER LİDERLİK

Prof. Dr. Kadir CANÖZ
S.Ü. İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü
kcanoz@selcuk.edu.tr
ORCID NO: 0000-0003-1796-6621

Nazife KÜÇÜKAVCI
S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım ABD Doktora
Öğrencisi
karamannazife@gmail.com
ORCID NO: 0000-0001-7733-8729

Giriş

Kurumlar, kuruluşlar veya işletmeler yöneticilik faaliyetlerini kişilik karakterine ve kurumunun yapısına uygun şekilde yürütebilmek adına çeşitli liderlik yöntemlerinden birisini tercih ederek gerçekleştirirler. Seçilen liderlik tarzındaki temel kriter, kurumu hedeflediği amaca başarıyla ulaştırma ve çalışanları sürece dâhil etme özeliğinin olmasıdır. Her işletme, kendi faaliyet sahasında belirli düzeyde öneme sahipken insan hayatı ile ilgili faaliyetler yürüten işletmelerin önemi elbette ki diğerlerine göre daha fazladır. Öyle ki; insan hayatı söz konusu olduğunda işletmelerin en alt kademesinde çalışanlardan en tepedeki yöneticilere kadar her bir kişinin sorumluluğu daha fazla olmaktadır. Bu durumda en fazla sorumluluk da elbette ki liderde olmaktadır.

İşletmelerde liderler hem işletmenin amacını gerçekleştirme hem de çalışanlarının performanslarını artırma gayreti içindedirler. Yüklenmiş oldukları bu misyonla, işletme ile

çalışanlar arasında denge kurarak, her iki tarafın da menfaatlerini sağlıklı olarak maksimize etmenin gerekliliğinin bilincindedirler. Bir başka şekilde söylenecek olursa liderler, işletme ile çalışanlar arasındaki ortak noktayı bulan kişilerdirler. İşletmeler açısından önemli bir gösterge olan performans da liderin ekibini motive etmesine, onları takıma etkin bir şekilde dâhil etmesine bağlıdır. Burada liderin karakteri ekibin çalışma performansını ve başarısını, dolayısı ile işletmenin de performans ve başarısını etkileyen önemli bir girdi olarak kendini gösterir (Şen, 2019: 265).

Üretmiş olduğu hizmetin niteliği itibarıyla insan faktöründen çokça yararlanan ulaştırma işletmeleri, liderlerin yönetim anlayışından en fazla etkilenen işletmeler sıralamasındaki ilklerdendir. İlkel ulaşım araçları ile başlayıp bugün büyük bir sektöre dönüşen ulaştırma sistemi, giderek gelişmiş ve toplumların yapısını etkilemiştir. Ancak bu etkilme elbette ki tek yönlü olmamış, gelişim ve dönüşüme maruz kalan toplumlar da beklentilerini geri bildirimle (*feedback*) sisteme ileterek sistemin değişmesine sebep olmuşlardır. Bu nedenle ulaşım sistemleri teknolojik gelişmeleri yakinen takip edip uygulama zorunluluğu duymuştur. Kara, demir, deniz ve hava yollarından oluşan ulaşım sektörü içerisinde en teknolojik olanı da hava yollarıdır. En son teknolojiyi kullanan hava yollarının diğer ulaşım sektörlerinden en bariz farklılığı ise uzak mesafelere ve ulaşımı zor olan yerlere hızlı ulaşım sağlayabilmesidir. Bunların yanında turizme katkısı, uzak kültürleri birbiriyle buluşturup kültürler arası ilişkileri geliştirmesi ve sektöründe nitelikli istihdam yaratması gibi özellikleri diğer farklılıklar olarak ortaya çıkmaktadır (Canöz, 2018: 197).

Güvenlik ve bilimsel araştırma amaçlı havacılık dışındaki havacılığı ifade eden “hava yolları” terimi, daha çok da kargo ve insan taşımacılığını ifade eden sivil havacılığı anlatmak için kullanılmaktadır. Sivil havacılık, en genel haliyle

le, “Askerî amaçla yapılan havacılık faaliyetlerinin dışında kalan havacılık faaliyetleri” (Karagülle, BYY: 9) olarak tanımlanmaktadır. Ticari ve ticari olmayan olmak üzere iki kategoriden oluşur. Kâr elde etmek amacıyla yapılan tüm sivil havacılık çalışmaları “*Ticari Sivil Havacılık Faaliyetleri*” (yolcu ve yük (kargo) taşımacılığı vb.); kâr elde etme amacıyla yapılmayan tüm sivil havacılık faaliyetleri de (sportif havacılık faaliyetleri, gösteri uçuş yapan bireysel ya da grup hâlindeki uçaklar vb.) “*Ticari Olmayan Sivil Havacılık Faaliyetleri*” kapsamına girmektedir (Karagülle, BYY: 9).

Sivil havacılık sektörünün genel yapısının hem risklerle dolu hem sorumluluklarının ağır olması hem de müşteri memnuniyetini gözetme zorunluluklarından dolayı olağanüstü durumlarda otoriter bir liderin güçlü şekilde hâkimiyet kurmasını, sistematik bir çalışma disiplini oluşturmasını gerektirir. Bu ise otoriter yapıdaki liderlik anlayışının sektörde yer bulmasına neden olur. Ancak otoriter liderliğin geleneksel yönetim anlayışı nedeniyle sivil havacılıktaki yeni gelişmeleri hızlı uygulamama ve müşteri memnuniyetini minimize etme gibi dezavantajlar yaratabileceğini de unutmamak gerekmektedir.

“Otorite” ve “liderlik” kavramlarının bir araya gelmesinin anlamsal açıdan bir sertlik ifade ettiği de görülmektedir. Otorite kelime anlamı olarak Türk Dil Kurumu Güncel Sözlüğünde, “yaptırma, yasak etme, emretme, itaat ettirme hakkı veya gücü, yetke, sulta, velayet” olarak geçmektedir. Ayrıca siyasi veya idari güç anlamları ile de yer almaktadır (Tdk, 2021). Siyaset Bilimi alanında ise otorite, “iktidar sahibinin yetenek ve üstünlüğünün bireyler tarafından benimsenmesi ve bu üstün yetenekten dolayı rızaya dayalı olarak itaat edilmesi” (Dursun, 2004:99) olarak tanımlanmaktadır.

1. Sivil Havacılığın Gelişimi

Havacılık tarihinin ilk motorlu sivil uçağı Orville Wright tarafından geliştirilmiş, akabinde keşif, gözlem ve saldırı amacıyla kullanılmıştır. Bu durum savaşların seyrini değiştirmiş, uçaklara olan ilgiyi artırmıştır. Hatta, 1910 yılından itibaren Amerika ve Avrupa devletleri ordularında kullanılmak üzere uçak filoları oluşturmaya başlamışlardır. Almanya, Fransa, İngiltere ve Rusya hava birlikleri bunların ilklidir. Osmanlı İmparatorluğu devleti de bu gelişmelerden geri kalmamak ve hava kuvvetleri oluşturmak için yurtdışından uçaklar getirtmiş ve pilotaj eğitimlerine başlamıştır (Tekin, 2020: 18).

Türkiye Cumhuriyeti'nde ise bugün Türk Hava Kurumu olarak bilinen Türk Tayyare Cemiyeti 1925' te, Türk Hava Postaları da 1933 yılında kurulmuş ve sivil hava taşımacılığı yapılmaya başlanmıştır. Bugün çok geniş bir uçuş ağına sahip olan Türk Hava Yolları'nın temeli 1933 yılında kurulan Havayolları Devlet İdare İşletmesi' ne dayanmaktadır. Türkiye'deki ilk havalimanı da 1935 yılında kurulan, İstanbul Yeşilköy Havalimanıdır (Türk, 2018: 4).

Osmanlı İmparatorluğu sonrasında genç Cumhuriyetle birlikte gelişmeye başlayan havacılık sektörünün ilk teknik eğitimleri uçak fabrikalarında, havacılık işletmelerinde ve daha sonra üniversitelerde verilmeye başlanmıştır. Dönemin önemli iş insanlarından olan Nuri Demirağ, ilk uçak fabrikasını kurmuş ve 1941 yılında da İTÜ Uçak Mühendisliği Fakültesi'nin kurulumunu üstlenmiştir. Bu alanda eğitime önem veren bir diğer isim Vecihi Hürkuş'tur. Bu kişilerin haricinde Sivil havacılık alanında ilk eğitim veren kurumlar, havayolu işletmelerinin kendileri olmuştur. İlerleyen yıllarla birlikte Üniversiteler havacılık sektörünün en önemli eğitim kurumları olmuştur. Buralar eğitimi ve donanımlı insan kaynağı yetiştirmeye odaklanmıştır. Bu amaç-

la 1986 yılında Anadolu Üniversitesi bünyesinde ilk Sivil Havacılık Yüksekokulu kurulmuştur (Bilkay, 2021: 3).

1983 yılına gelindiğinde 2920 sayılı Sivil Havacılık Kanunu kabul edilerek yürürlüğe sokulmuştur. Bu kanun özel havayolu şirketlerinin kurulması ve faaliyet göstermesine izin vermiştir. Yaşanan gelişmelerin akabinde özel havacılık işletmeleri filolarını genişletmiş ve sektörde yerlerini almışlardır. Türk Hava Yolları gibi kuruluşlar da standartlarını geliştirmiş, yurtiçi hatlardan daha çok, yurtdışı hatlara yönelmişlerdir. 90'lı yıllardan itibaren ise, mevcut havalimanlarının standardizasyonu sağlanmıştır. Bununla birlikte hava trafik kontrol, haberleşme ve yer hizmetleri gibi birimlerin geliştirilmesine de önem verilmiştir (Korul ve Küçükönel, 2003: 27).

Henüz yaşanmakta olan bugünümüzde modern havacılık sektöründeki işletmeler sadece uçuş hizmeti alanında değil, diğer hizmet alanlarında da rekabeti yaşamaktadırlar. Uçakların bakımlarından, uçakta yemek pişirmeye kadar birçok faaliyet bu kapsamda kullanılmaktadır. Küresel ve yerel olarak sayıları sürekli artan havayolu işletmeleri içinde bulundukları yarışta öne çıkmak için yolcuların ihtiyaçlarına hızlı, esnek ve farklı yöntemlerle cevap vermektedirler. Ayrıca, belirlenen farklı uçuş rotaları, petrol fiyatları ve ekonomik dalgalanmalar gibi küresel nedenlerden oluşup (Canöz, 2018: 198-199); toplumun kuruluşu cezalandırma riskinin gerçeğe dönüşmesi olarak (Kaya, 2021: 140) ifade edilen krizlerle de mücadele etmektedirler.

2. Sivil Havacılıkta Yönetim ve Liderlik

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü misyonunu; *“Türk sivil havacılığının emniyetini ve güvenliğini belirlenen standartlar çerçevesinde sağlamak”* şeklinde ifade etmektedir. Bu tanımlamada da açıkça görüldüğü üzere havacılığın en önemli iki unsuru “emniyet” ve “güvenlik”dir. Ancak havacılık içerisinde üretilen hizmetler farklı alanların birbirlerini tamamlar nitelikte

senkronize çalışmasıyla ortaya çıkabilmekte; birçok dış hizmetle bağlantılılık gerektirmektedir. Söz konusu emniyet ve güvenliğin tesisi ise mevcut özellikler nedeniyle katı bir yönetim anlayışını ortaya çıkarmaktadır. Hal böyle olunca “yönetim nedir?” sorusunun cevaplanması zaruret haline gelmektedir.

“Üç kişi yola çıksa birisi lider olur!” sözü birden fazla bireyin bir araya gelip bir iş icra etmesi, başarılı olabilmek için yönetimin gerekliliğine ve önemine vurgu yapan tarihi bir sözdür. Eldeki kaynakların verimli ve uyumlu bir şekilde kullanılması da yine yönetim ile gerçekleşebilmektedir. Yönetim en kısa ve en genel tanımlamasıyla, insanları belirli bir amaca doğru sevk ve idare etmektir (Yenisu, Şahin ve Öztekkeli, 2019: 514-515). Havayolu işletmelerinde yönetim ise; havayolu işletmelerinin belirlenen amaçlara ulaşması için teknik bakım, uçuş rotasyonları, filo planlaması, yakıt kullanımı, personel ve eğitim uygulamaları gibi faaliyetlerin hazırlanması ve kontrol edilmesi hususunda işbirliği ve dayanışma içinde yapılan faaliyetlerin tümüdür. Planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve denetim gibi yönetimin beş temel işlevinden olan süreçlerden oluşmaktadır (Ertek, 2020:11).

Planlama: Örgütün amaçlarının ve bu amaçlara erişilmesini sağlayacak planlarının yapılması, yol haritasının belirlenmesidir.

Organizasyon: Amaçlar belirlendikten sonra bunlara ulaştıracak planların ve araçların bir araya getirilmesi ve bu araçların verimli kullanılabilirliğinin belirlenmesidir.

Yöneltme: Örgüt amaçları doğrultusunda düğmeye basılması, harekete geçilmesi ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesidir.

Koordinasyon: İşletmenin varlığını sürdürebilmesi için belirlenen amaçlar doğrultusunda eylemler ve diğer etkileyi-

ciler (gruplar, bireyler ve ilgili iştirakler) arasında işbirliğinin sürdürülmesi işlevidir.

Denetim: Planlama aşamasında belirlenene amaçlar ile ne derecede uyumlu sonuçlar elde edildiğinin kıyaslanması ve kontrol edilmesidir. Kısaca, planlanan ve gerçekleşen arasındaki farkların belirlenmesi ve nedenlerinin irdelenmesine yönelik fonksiyondur (Çalışkan, 163).

İlk paragrafta bahsedildiği şekliyle havacılık işletmelerinin üretmiş oldukları hizmetlerin temel özellikleri göz önüne alındığında iç ve dış yönetimlerini sağlıklı yürütmek zorundadırlar. Bu nedenle organizasyonun hata kabul etmeyeceği önemli sektörlerin başında havacılık gelmektedir. Tüm bu özellikler bir araya geldiğinde ise havacılıkta iletişimi iyi, görev bilinci/sorumluluğu yüksek, alanında uzman, hızlı karar verebilme özelliklerine sahip kişilerin yönetici kadrolarında daha fazla bulunmaları anlaşılır bir durumu oluşturmaktadır.

Havacılık sektörünün yönetim veya çözüm üretme hususlarında diğer sektörlere öncülük ettiği veya onlara esin kaynağı oluşturduğu da bir gerçektir. Her ne kadar uçuş emniyeti ve müşteri memnuniyeti konularındaki davranış şekilleri ulusal ve uluslararası protokollerle/prosedürlerle sürekli güncellenerek standart hale getirilip, sorumlulara özel koşullar oluştuğunda nasıl davranmaları gerektiği kalıp bilgiler halinde sunulsa da, yine de, teknik yönü ağır basan havacılıkta insan faktörüne bağlı olarak bazı özel yetenekler ve örgütsel karakteristikler ön plana çıkabilmekte; liderlik özelliği taşıyan personele ihtiyaç duyulabilmektedir (Canbek, 2021: 77). Örneğin bir pilotun sahip olduğu teknik bilgi, uçağın planlanan noktaya ulaştırılmasını mümkün kılabilir ancak pilotun yolcular veya mürettebatla iletişim kurması gerektiğinde veya müdahalede bulunulması gereken bir olayla karşılaştığında nasıl davranması gerektiğini bilmesi de en az teknik becerisi kadar önem taşımaktadır.

Şüphesiz ki havacılık alanındaki operasyonlar sadece uçuşlarla sınırlı olarak düşünülememektedir. Pazarlama, tedarik, insan kaynakları uygulamaları, yer hizmetleri gibi pek çok farklı alanda birbirini destekleyen sayısız iş ve işlemlerden söz etmek mümkündür. Dolayısıyla havacılık sektöründeki tüm süreçlerde ve işlemlerde farklı teknik becerilerin yanı sıra çeşitli sosyal becerilere, liderlik özelliklerine ihtiyaç duyulabileceği de göz önünde bulundurulmalıdır (Civil Aviation Authority'den aktaran Canbek, 2021: 78). Bu durum ise havacılık da liderliğin önemini ortaya çıkarmakta ve liderliğin tanımlanmasını gerektirmektedir.

Lider, “bir örgütü, işletmeyi veya kurumu hedeflerine ulaştırma yönünde hareket eden; bu hedeflere yönelik çalışanlarını ve üyelerini motive eden kişidir”. Değişimleri ve yenilenmeyi takip eden lider aynı zamanda liderlik ettiği grubun ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını bilip ona göre hareket eder. Liderin ilişki içinde bulunduğu, çalışan personel, müşteri, hissedarlar, tedarikçiler ve yönetici kadrosu olmak üzere geniş çaplı bir koordinasyon ağı vardır. O nedenle lider olan kişi, ilişki içinde olduğu kesimlerin sorumluluğunu alarak, etkili liderlik yürütmek adına etik davranış çerçevesi çizmeye gayret sarf eder. Böylece lider, grubunda güvenilir bir kişi algısı oluşturabilme imkânı elde edebilir (Gürel, 2013: 3).

Çalışanların, örgüte ve çalışma ortamına karşı olumlu duygular içinde olması iş verimini artıran ve çalışanın kendi performansını da doğrudan etkileyen bir unsurdur. Bu nedenle örgütün başarılı olması ve varlığını devam ettirebilmesi için öncelikli olarak personelini tatmin etmesi gerekmektedir ki; bu da personel ile öğüt arasındaki bağı güçlendirecektir (Yalçıntaş ve Eren, 2017: 859). Lider, ekibini etkisi altına alabilecek yetenek ve özelliklere sahip olan kişidir; o nedenle ekibi ile örgüt arasındaki bağı güçlendirerek ekibinin çalışmalarını koordine eder ve denetler, belirlenen

amaçlara ulaşmak için onları motive eder, ekiple birlikte yaptığı planları icraata geçirir, grubun amaçlarını gerçekleştirmek için sadece kendi grubuna yönelik planlama ve çalışmalar yapmaz grup amaçları doğrultusunda rakiplerini etkileme faaliyetlerinde de bulunur (Arıkan, 2001: 232) ve nihayetinde iş akışında düzeni sağlamak için çeşitli alternatifler arasından birisinin seçilmesi olan karar verme (Kalendar, 2005: 1) durumuna yardımcı olur.

Yönetimin en üst karar veren kişisi konumunda olan liderlerin psikolojik yapıları ve yönetim anlayışları havacılık sektöründe önem arz etmektedir. Temel özelliği nedeniyle ekip çalışmalarına dayanan havacılıktaki liderler, örgüt içi iletişimi iyi kullanan, öngörü sahibi olan, neden sonuç ilişkisi kurabilen, havacılık sisteminde yer alan farklı sektörlerin (*Uluslararası kuruluşlar-havacılık organizasyonları, Havali-manları, Hava trafik yönetimi, Havayolu firmaları, Uçak-motor üreticileri, yan donanım üreticileri, teçhizat üreticileri, Araştırma kuruluşları, Havayolu kullanıcıları (yolcular, yük göndericileri) vb.*) çalışma, üretim ve iş durumunu bilen, insan ve toplum psikolojisinden anlayan, değişik birimlerdeki personelleri uyumlu ve düzenli çalışacak şekilde motive edebilme özelliğine sahip olmalıdırlar.

Günümüzün öne çıkan sektörlerinden biri olan havacılık, ekonomi, turizm, rahat ulaşım ve istihdam sağlama gibi avantajları yanında belirli riskleri içeren ve sorumluluğu da ağır olan bir sektördür. Bu özellik ise havacılık sektöründe yer alan liderlerin her açıdan donanımlı, güçlü ve daima sorumluluklarına hâkim olan bir yapıda olmalarını zaruret haline getirmektedir. Liderlik ile ilgili ortaya konan bu özelliklere bakıldığında, liderliğin bir süreç olduğu ve farklı liderlik yaklaşımlarının olduğu söylenebilmektedir.

3. Liderlik Yaklaşımları

Lideri diğer kişilerden ayıran özellikleri ile başarıya götüren davranışlarının bütününe “*Liderlik Yetkinliği*” denil-

mektedir. Liderlik yetkinliğine sahip olanlar, hedefleri doğrultusunda hareket eder ve sonucu değiştiren kişi olur. Dolayısı ile liderin kişisel özellikleri arasında iç uyum, hırs, uzlaşılabilirlik, tedbirlilik, yeniliğe ve öğrenmeye açık olma ile eğitimle kazanılan beceriler vardır. Liderlik yetkinlikleri, liderin yönetme gücü ile şekillenmektedir. İşini iyi yapma, delege etme, ikna etme, müzakereler, kurumsal etkileme stratejilerini kapsayan liderlik yetkinliği yanında, etik ilkelere bağlı iş yapabilmesi, uyum yeteneği, krizi yönetebilmesi, oto-kontrol kurması da liderin kişisel yetkinliğini ortaya koymaktadır (Gürel, 2013: 4).

Liderlik üzerine yapılan birçok teorik ve uygulamalı çalışmanın başlangıcında; liderliğin kişisel özellikler ile ortaya çıktığı yönünde bir ön kabul vardı. Ancak gelişen çeşitli süreçler sonunda liderliğin sadece kişisel bir özelliğe sahip olmakla elde edilemeyeceği, bunun yanında duruma bağlı davranışlar sergileyebilme kapasitesiyle de alakalı olduğu bulgularına ulaşılmıştır. O nedenle liderlerin durumlara bağlı davranışlar üzerine yoğunlaşmaları gerektiği görüşü de liderlik özelliğine eklenmiştir. Liderliği, kişisel ya da durumlara bağlı davranış özellikleri ile birlikte; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsallık yaklaşımı ve alternatif yaklaşımlar olmak üzere dört ayrı özelliği ile açıklayan çalışmalar mevcuttur (Demir vd., 2010: 131-132).

3.1. Liderlikte Özellikler Yaklaşımı

Liderliğin özellikler yaklaşımında, bir kişinin lider olarak kabul edilmesi için bazı özelliklere sahip olması gerekliliği üzerinde durulur. Liderin aslında lider olarak doğduğu düşüncesi bu teorinin temelini oluşturmaktadır. Özellikler teorisi aynı zamanda “Büyük Adamlar Teorisi” olarak da bilinir ve doğuştan gelen liderlik özelliği sayesinde olağanüstü başarıları olduğunu savunur. Kişiyi lider yapan özelliklerin neler olduğu? Sıradan insanlardan onu ayıran, lider olmasını sağlayan özelliklerin, diğer insanlarda neden bu-

lunmadığı? sorularına cevabı ise “kişisel farklılıklar” şeklindedir (Aslan ve Uyar, 2017: 520).

Liderin sahip olması gereken özellikleri, fiziki özelliklerinin yanında zekâ, bilgi, beceri, yetenek, samimiyet, dürüstlük, çalışkan olmak, özgüvenli, vizyon sahibi, dinleyici olunması ve daima çözüm odaklılık, güvenilir olma, yönetme yeteneği, karizmaya sahip olma, değişikliklere ayak uydurma, strateji geliştirebilme, bilgi toplayabilme ve cesur olma gibi kişilik özellikleri şeklinde sıralamak mümkündür. Liderlikte sadece karizmaya sahip olmak yeterli olmayıp aynı zamanda; kurum üyelerini ikna etme, çalışanlara ilham verme ve takım ruhunu aşılama gibi psikolojiyi kullanabilme özelliklerinin olması da gerekmektedir. Lider, liderlik ettiği grubun üzerinde etki yaratıp, takip edilmeyi ve ekip ruhunu oluşturmaya sağlayabilmelidir. Bunun oluşması için liderin; çalışkan, pozitif, duyarlı, gerektiği zaman katı, samimi ve problem çözme odaklı gibi özellikleri taşıyor olması gereklidir. Böylelikle lider ekibini etkin bir şekilde, onların istek ve heyecanlarını da harmanlayarak, kurumun/ işletmenin ortak hedeflerine yönelik hareket ettirebilme imkânı elde edebilir (Aslan ve Uyar, 2017: 520-521).

3.2. Liderlikte Davranışsal Yaklaşımı

Liderlikte davranışsal yaklaşım, özellikler yaklaşımından farklı olarak bireysel özelliklerin değil, davranış özelliklerinin belirlendiği ve liderlik davranışının eğitim ile kazanılabileceğini savunan bir teoridir. Teoriye göre liderin ekibini başarıya taşıması için; ekibi ile iletişiminin güçlü olması gereklidir. Ekibinin üyelerini motive etmeli ve birbirlerine bağlılığı oluşturmalıdır. Ekibinin başarı sürecine dâhil olması, liderin onları yönetme şekli ile yakından ilgilidir. Ekip ile yapılan toplantılardan, üyelere yönelik uygulanan emir-komuta zincirine kadar davranış özellikleri gerektiren süreçtir. Ayrıca liderin, kurumun kaynaklarının verimli kullanılması gibi önemli davranış özelliklerine sahip olması da ge-

rekir. Yapılan araştırmalarda temel davranışsal yaklaşım kategorisinde iki türlü liderlik şekli belirlenmiştir; bunlar göreve yönelik liderlik ve kişiye yönelik liderliktir.

Göreve yönelik liderlik, iş ile ilgili görev kabiliyetini içeren bir liderlik yöntemidir. Kişiye yönelik liderlik, kişilere odaklanır ve yetenekler ile çalışanlara yönelen ve kişileri dikkate alan bir liderlik yöntemidir.

Davranışsal liderlik kuramının gelişmesi yönünde yapılan uygulamalı ve teorik çalışmalardan başlıca olarak; Ohio State Üniversitesi Liderlik çalışmaları, Michigan State Üniversitesi çalışmaları, Blake ve Mauton'un Yönetsel Diyagram Modeli, McGregor'un X ve Y Kuramları sıralanabilir. Bütün çalışmaların temelini, liderlik davranışının sergilenmesinde, göreve yönelik olma ve kişiye yönelik olmak üzere iki liderlik türü oluşturmaktadır. Ancak liderlikte davranışsal yöntemler, çevreye ve koşullara bağlı kalmaması nedeniyle de zaman zaman eleştirilmiştir (Demir vd., 2010: 133).

3.3. Liderlikte Durumsallık Yaklaşımı

Liderliğin durumsallık yaklaşımında, sorumluluk sahibi ve ekibe bağlı çalışanlar olduğunda katılımcı liderliğin, bunun tersi olan bir durumda ise otokratik liderlik tarzının benimsenmesinin doğru olacağı savunulmaktadır. Yani var olan ekibin yapısına göre yönetim tarzı belirlenmesini savunan bir liderlik yaklaşımıdır. Liderin duruma uygun olarak hareket etmesi, durumsallık yaklaşımını net bir şekilde ifade etmektedir. Durumsal liderlik yaklaşımı temel alınarak geliştirilen diğer modeller; Fiedler'in Durumsallık Kuramı, Yol-Amaç Kuramı, Vroom ve Yetton'un Karar Ağacı Kuramı, Hersey-Blanchhard'ın Liderliğin Yaşam Döngüsü Kuramı ve Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramıdır. En önemli modellerden olan, Fiedler'in durumsallık modelinde, ekip performansının etkili olması, uygulanan liderlik tarzına ve

ekibin lidere verdiği yetkilere göre değişiklik göstermektedir.

Durumsallık yaklaşımında, duruma en uygun liderlik tarzını seçmek için; lider-takipçi ilişkileri, görev yapısı ve liderin gücü olmak üzere üç farklı unsur ile değerlendirmeler yapılmaktadır (Öztürk, 2016: 3089-3090).

3.4. Liderlikte Alternatif Yaklaşımlar

Bugünün küresel rekabet ortamında örgütler farklılıklarını ve etkinliklerini ortaya koyabilme, rakiplerine göre öne çıkabilme adına liderlik yaklaşımları geliştirmişlerdir. Değişken liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkmasında sadece değişen koşullar değil, değişim gösteren insan faktörü de etkili olmuştur. Gelişen dünya koşullarına göre değişim gösteren insan, daha bilgili, çevresi ile daha ilgili, daha özgürlükçü dünya görüşüne sahip olmuş ve kendi sınırlarını, kendini kısıtlayan kalıpları ortadan kaldırmıştır. Postmodern dönemin etkisi liderlik yaklaşımlarında da yeni teorilerin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Dış çevrede müşteri beklentileri değişmekte iken, iç çevrede de yönetsel faaliyetlerle ilgili yaşanan gelişmeler liderliğin yeni yaklaşımlar oluşturmamasını zorunlu hale getirmiştir. Son yıllarda geliştirilen liderlik türleri; karizmatik liderlik, etkileşimli (transaksiyonel) liderlik, dönüşümcü (transformatif) liderlik ve otoriter liderlik gibi liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır (Demir vd., 2010: 134).

4. Otoriter Liderlik

Liderlik tarzlarının temel türlerinden biri olan otoriter liderlik ismini, kişilik özelliği olan otoriterlikten almaktadır. Otoriterlik, bir organizasyon içinde konum farklılığının olması gerektiğini ve bu farklılıkların örgütün etkili bir şekilde çalışmasını sağlayacak şekilde kullanılmasını ifade etmektedir. Kahn ve Katz'a göre otorite, örgüt içinde makama bağlı olan bir gücü anlatmaktadır. Bu gücü kullanan makam sahibi otoriter kişiler, geleneksellikten uzaklaşmayan, yetki

kullanma düzeyi yüksek olan kişilerdir. Bunlar gelenekselliği savundukları gibi gelenekselliğe karşı çıkanları da cezalandırma taraftarı olan kişilerdir. Temelde otoriteye itaati savunur ve öznel duyguların etkisi altında kalınmasına karşı çıkarlar (Arıkan, 2001: 239-240).

Otoriter liderliği kabul edip savunanlar, örgütte diğerlerine göre çok daha bilgili olduklarını ve örgütün tüm işleyişinin ancak kendi fikirleri ile doğru yapılabileceğini düşünürler. Örgütte kişisel üstünlüğünü kuran otoriter lider, kararlarını kendisi alır ve uygulatır; böylece de örgüt üzerinde güçlü bir kontrol mekanizması geliştirir. Otoriter lider emre itaati ödüllendirirken, itaatsizliği ise cezalandırır. Bunun için sıkı bir şekilde denetim uygulayan otoriter liderin bir silahı da tehdittir. Tehdit, otoriter liderin çalışanlarını denetlemek için kullandığı en etkili yöntemdir. Çalışmaların denetlenmesi, sert ve korkutan davranışlarla otoriter lidere özgü bir tavidir (Ayan vd.,2016: 510).

Otoriter liderler, katılımcı, demokratik yönetim sistemlerini reddederek mutlak otoriter lider yönetim sistemini devam ettirmek isterler. Bunlar sorgulanamaz, kendisine karşı çıkılamaz, örgütün tamamı üzerinde söz sahibidir, mutlak kontrol de sürekli onların ellindedir. Batıdaki heroik (kahramanca) liderlik tarzının (gücünü sahip olduğu statüden ya da mevki gücünden alan liderlik) aksine otoriter lider gücü, ailevi ve paternalistik (babacanlık) kontrol sisteminden alır (Çalışkan, 2009: 225).

Otoriter liderlik, görev merkezlidir ve bu, liderin verdiği kesin kararlardan ve bulunduğu statüden kaynaklanır. Yönetim tamamen otoriter liderin elindedir; alt kademeden kimseyi yönetim bünyesine almadıkları gibi hedef ve strateji belirleme sürecinde örgüt içindeki çalışanların fikirlerini de almazlar. Bunlar çalışanlarını etkileri altına almak amaçlı uyguladıkları stratejilerde, çalışanlarına emir verme ve başarısızlıklarını eleştirme yöntemlerini de kullanırlar. Burada

amaç, örgüt çalışanlarının motivasyonlarını içsel güdüleme ile değil, emir verme ve cezalandırma gibi dış etmenlerle sağlamaktır. Otoriter liderlik tarzına sahip liderlerin dört belirgin özelliği bulunmaktadır. Otoriter lider, kişilerin mutluluğu ya da memnuniyeti ile ilgilenmez, görevlerindeki başarıları ile ilgilenir. Çalışanları ile daima mesafeli ilişkiler yürütür. Otoriter lider önemli gördüğü tüm kararları kendisi alır. Çalışanların motivasyonunu artırmak için ödüllendirme yerine tehdit ve ceza yöntemlerini kullanır (Tunçbilek ve Kaya, 2020: 33).

Tüm yetkileri kendisinde toplayan otoriter lider, örgütün amaçlarının, plan ve politikalarının gerçekleştirilmesi sürecinde astlarına söz hakkı tanımaz. Kendisine güven duyulmasını ve itaat edilmesini ister, bunları sağlamak için de yetkinliklerini kullanır. Ancak hedeflediği başarıya ulaşmak adına, onun güçlü ve zeki olması gerekir (Demir vd., 2010: 138).

5. Sivil Havacılık ve Otoriter Liderlik İlişkisi

İnsan hayatının söz konusu olduğu, neredeyse sıfır hatayla çalışmayı gerektiren, kurallar bütününden oluşan ve teknolojiyle insan becerisinin ortaklaşması neticesinde hayat bulan sivil havacılıkta işleyişin muntazam olması gerekmektedir. Bunu ise yönetim tarzı belirlemektedir. Kritik süreçlerde hizmet üreten bu alan, yönetimde, çok başlılıktan ziyade tek başlılığa daha müsait bir yapı arz etmektedir. En basiti uçak seyahatlerinin başlamasından bitişine kadar geçen süreçte gerçekleşen iletişim trafiği ve bu trafiği yönetme sistemi, kule ile uçak arasında tek merkezli iletişime müsaade eden bir durumdur. O nedenle de bu hayati yolculukların yapılmasını sağlayan yönetimlerde görev alan liderlerin ve görevlilerin alanlarında yetkin olmaları, emir-komuta zincirine uygun davranmaları ve otoriter bir kişiliğe sahip olmaları gerekmektedir.

Toplumların dünyaya entegrasyonunda önemli etkileri bulunan “hız” ve “zaman” imkanlarını insanların hizmetine sivil havacılığın gelişimi sunmuştur. Bu durum ticaretin ve kültürlerin globalleşmesini sağlarken; sivil havacılık alanındaki kuruluşların da yerel ölçekten uluslararası ölçeğe (globalleşmesine) evrilmesine neden olmuştur. Ancak uluslararası ölçeğe evrilmiş olmak sivil havacılıkta geçerli olan tüm yönetim anlayışlarını değiştirmemiş, bazı durumlarda işin doğası gereği olması gereken tek başlılık ve tek sesliliği, yani otoriter liderlik anlayışını desteklemeye devam etmiştir. Örneğin Sivil havacılıkta belirlenen amaçlara ulaşabilmek için teknik bakım, uçuş rotasyonları, filo planlaması, yakıt kullanımı, personel ve eğitim uygulamaları gibi faaliyetlerin hazırlanıp kontrol edilmesi; işbirliği ve dayanışmanın sağlanabilmesi adına; sorgulanamayan, kendisine karşı çıkılamayan, örgütün büyük çoğunluğu üzerinde söz sahibi, mutlak kontrolü sürekli elinde bulunduran bir otoriter liderle ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü sivil havacılıkta, “emniyetli uçuşu” ancak koordinasyon ve denetimle sağlamak mümkün olabilmektedir.

Ulusal ve uluslararası prosedürlerle sürekli güncellenip standart hale getirilen uçuş emniyeti ve müşteri memnuniyeti hususundaki davranış modelleri, sorumlulara özel koşullar oluştuğunda nasıl davranmaları gerektiğini kalıp bilgiler halinde sunsa da; yine de, teknik yönü ağır basan havacılıkta insan faktörüne bağlı olarak bazı özel yetenekler ve örgütsel karakteristikler ön plana çıkabilmekte, otoriter liderlik özelliği taşıyan personele ihtiyaç duyulabilmektedir. Örneğin uçaktaki bir kriz anında (uçak kaçırma eyleminde veya teknik bir problemde) pilot, orada tek yetkilidir, verdiği karar tüm personeli bağlayıcı niteliktedir, iletişim ve koordinasyon onun sorumluluğundadır, spesifik görevler hariç kimsenin fikrine müracaat etmez, hedef ve strateji belirleme sürecinde uçaktaki diğer çalışanların fikirlerini almaz, kişisel

üstünlüğünü kuran pilot, otoriter lider olarak kararlarını kendisi alır ve uygular.

Hataya tahammül gösteremeyen sivil havacılık, yer hizmetlerinden uçuş ekibine kadar farklı birimlerin ve farklı özelliklere sahip ekiplerin koordineli çalışmasıyla gerçekleştirilebilen bir alandır. İnsana yönelik hizmet üretmesi nedeniyle en ufak bir ihmalde, insan hayatı mevzu bahistir. Böylesine kritik bir alanda başarılı olabilmek için elbette ki; ekiplerin yazılı ve geleneksel kurallara uygun davranmaları, keyfilikten kaçınmaları, her an için denetime/gözetime tabi olmalarını gerektirir. Bu durum ise, görev merkezli anlayışa sahip ve kesin kararlı tavır gösteren otoriter lidere tabii olmayı gerektirmektedir.

Sivil havacılıkta uygulanan kuralların birçoğu tecrübeler sayesinde elde edilmiş modern kurallar olarak görülsede geleneksel özellikler taşımaktadır. Bu durum ise otoriter liderliğin kullanılmasına olanak sağlamaktadır. Otoriter liderler geleneksellikten uzaklaşmayan, gelenekselliğe karşı çıkanları cezalandırma taraftarı olan, yetki kullanma düzeyi yüksek, otoriteye itaati savunan ve öznel duyguların etkisi altında kalınmasına karşı çıkan kişilerdir. Havayolu taşımacılığı da 21. Yüzyılın başlarına kadar dünya genelinde çok sıkı düzenlemelere maruz bırakılmış (Gerede, 2015: 101), hatta diğer sektörler giderek serbestleşirken, sıkı düzenlemelerle pazardaki rekabet dinamikleri bile kontrol altında tutulmuş geleneksel özellikli bir sektördür. Bu durum liberalleşmenin etkileri ile değişip, havacılığın serbestleşmesi yönünde bir görüntünün günümüzde sergilenmesine olanak sağlasa da temel kuralların uygulanmasındaki otoritenin ve onun liderliğinin varlığını halen tamamen ortadan kaldıramamıştır. Hatta devletler;

- Havayolu taşımacılığını bir kamu hizmeti olarak görmeleri,

- Bu görüş doğrultusunda pazarda istikrarı korumak istemeleri,
- Yıkıcı rekabetin neden olacağı kaynak israfına engel olmak istemeleri,
- Hava taşımacılığı faaliyetlerinde emniyetin ancak sıkı düzenlemeler sayesinde sağlanabileceği inancı,
- Başta bayrak taşıyıcılar olmak üzere, havayolu işletmelerinin ülkelerin politik ve askeri amaçlarına hizmet ediyor olması,
- Bayrak taşıyıcı havayolu işletmelerinin ülke imajının korunması ve güçlendirilmesinde önemli bir araç olarak görmeleri gibi nedenlerle havayolu taşımacılığını halen sıkı bir biçimde kontrol altında tutmak istemektedirler (Button, 2001; Hooper, Hutcheson ve Nyathi, 1996’dan aktaran Gerede, 2015: 101):

Sivil havacılıkta verdikleri hizmetlerin niteliğine göre “Düşük Maliyetli Havayolları” ve “Geleneksel Havayolları” şeklinde kategorize edilen havayolları, ikramlardan, dağıtım kanallarından, tek tip filo kullanımından, havalimanı tercihlerine kadar birçok konudan feragat edip kısıntı yapabilmelerine rağmen sadece, emniyet ile ilgili konularda kısıntı yapamamaktadırlar. Çünkü her ne kadar hizmet kalitesi havayolları için önemli bir konu olsa da bütün havayolu işletmelerinde emniyet birinci öncelik olarak görülmektedir (Rhoden, Ralston, & Ineson, 2008’den aktaran Akpur, 2021: 71). Emniyet ve güvenlik söz konusu olduğunda da denetimi üst düzey olan, tüm yetkileri kendisinde toplayan, örgütün amaçlarının, plan ve politikalarının gerçekleştirilmesi sürecinde astlarına söz hakkı tanımayan, kendisine güven duyulmasını ve itaat edilmesini isteyen otoriter liderlik ön plana çıkmaktadır.

Sonuç

Askerî amaçla yapılan havacılık faaliyetlerinin dışında kalan havacılık faaliyetleri olarak tanımlanan sivil havacılık;

aynı zamanda insanların veya kargoların bir yerden başka bir yere transferi konusunda kurulmuş olan komplike bir sistemi ifade etmektedir. Sistemin çalışabilmesi insanın ve teknolojik araçların özelliklerinin birleşimi neticesinde gerçekleşmektedir. Çok değişik farklı alanların ve insan yetisinin birlikte çalışmasıyla gerçekleşebilen sivil havacılık, bu farklılıkları bir arada tutup kararları alıp uygulayacak ve denetleyecek otoriter bir yöneticiye her zaman ihtiyaç duymaktadır. Çünkü insana yönelik hizmet üreten ve insan hayatıyla bedel ödeten bu alan zaman baskısı oluşturarak; sıfır hata ile çalışmayı (Aksu ve Odabaş, 2021: 100), ciddi yeti, denetimi, kriz durumlarında ani kararlar alıp uygulamayı gerektirmektedir. Özellikle lider pozisyonundaki görevlilerin alanlarında yetkin olmalarını, emir-komuta zincirine uygun davranmalarını ve otoriter bir kişiliğe sahip olmalarını gerektirmektedir.

Uluslararası ölçekte hizmet üretmesi nedeniyle ulusal olduğu kadar uluslararası evrensel kurallara da tabi olan sivil havacılık, dünyada başat görüş haline gelen demokratik yönetim yapısı anlayışına tam olarak geçemeyen ender sektörlerden birisidir. Sektörün doğası gereği bazı durumlarda (emniyetli uçuş vb. için) otokontrolü sağlamak adına olması gereken tek başlılığı ve tek sesliliği, yani otoriter liderlik anlayışını desteklemeye devam etmektedir. Çünkü sivil havacılıkta, “emniyetli uçuşu” ancak koordinasyon ve denetimle sağlamak mümkün olabilmektedir.

Otoriter lider yönetim yetkisini kendinde toplayıp karar verme yetkisini kendi üzerinde merkezileştiren; grup faaliyetleri ve grup politikası ile ekip üyeleri tekliflerini ve tavsiyelerini sınırlı tutan, bu nedenle de grup faaliyetlerinde tatminsizlik oluşturan; uyumsuz bir ekibin çalışmalarını başarıya ulaştırmayan, engelleyici bir lider olarak görülmektedir (Aktan, 2007: 48-49). Ancak, sivil havacılıkta emniyet ve güvenlik birinci önceliktir. Bunun için de denetimi üst dü-

zey olan, tüm yetkileri kendisinde toplayan, örgütün amaçlarının, plan ve politikalarının gerçekleştirilmesi sürecinde astlarına söz hakkı tanımayan, geleneksele önem veren, görev merkezli anlayışa sahip, kesin kararlı tavır gösteren, kendisine güven duyulmasını ve itaat edilmesini isteyen otoriter liderlik ön plana çıkmaktadır.

Sonuç olarak, sivil havacılıkta uygulanan evrensel kuralların birçoğu yaşanmış acı tecrübeler sayesinde elde edilmiş modern kurallar olsa da; insan faktörünün işleyişte yer alması, hata yapma ihtimalini her zaman ihtimal dâhilinde bulundurmaya gerektirmektedir. O nedenle akaryakıttan ikramlara, yer hizmetlerinden uçuş kulesine kadar farklı birimlerin senkronize çalışması neticesinde hayat bulan sivil havacılık; güvenli uçuş ve kriz ortamlarında başarı için kendisinden emin, görev merkezli anlayışa sahip, karar verip uygulayabilme becerisine sahip otoriter liderlik yönetime ihtiyaç duymaktadır. Ancak bu, sivil havacılık sektörünün insan odaklı yapısından kaynaklanan bir durumdur; kendi içerisindeki alt birimler (biletleme, yer hizmetleri, ikram birimi, havaalanı yönetimi, vb.) için geçerli olmayabilir.

KAYNAKÇA

- Akpur, Z.Y. (2021). "Geleneksel ve Düşük Maliyetli Havayollarının Covid-19'a Karşı Aldığı Önlemlere Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma", 19 Mayıs Sosyal Bilimler Dergisi, C.2, S.1, s.69-80
- Aksu, B. ve Odabaş, M.S, (2021). "Havacılık Sektöründe Stres Yönetimi ve Çözüm Önerileri", Black Sea Journal of Public and Social Science, Cilt 4, Sayı 2, 99-103.
- Aktan, E., (2007). "Kurumsal İletişim Sürecinde Liderin Rolü", Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Gürel, P.A. (2013). "İşletmelerde Küresel Rekabet Avantajına Yönelik Yeni Liderlik Tipi: Dönüştürücü Liderlik", Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 6, Cilt 1.
- Arıkan, S., (2001). "Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi", Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 19, Sayı 1, 231-257.
- Aslan, Ş. ve Uyar, S., (2017). "The Perceptions of Theory of Characteristics Leadership in Health Care Managers", International Journal of Social Sciences and Education Research, Cilt 3, Sayı 2, 519-530.
- Ayan, A., Ünsar, A.S. ve Oğuzhan, A. (2016). "Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması", Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt14, Sayı 2, 507-538.
- Bilkay, S. (2021). "Havacılıkta Nitelikli İnsan Kaynağı Yetiştirme Sorununun Üniversitelerdeki Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği ve Havacılık Yönetimi Bölümlerinde Görev Alan Akademik Kadroların Niteliği-Niceliği Bağlamında Değerlendirilmesi", Beykoz Akademi Dergisi, Cilt 9, Sayı 1, 1-18.
- Canbek, M. (2021). *Havacılık Yönetimi ve Örgütsel Estetik*, (Editörler: Sefer YILMAZ, Serkan Yılmaz KANDIR ve Burak NAKİPOĞLU), Güncel İşletme Yönetimi Çalışmaları içinde, 6.Bölüm, Akademisyen Kitabevi, s.77-88, Ankara
- Canöz, N. (2018). "Yabancıların Havayolu Ulaşımını Tercih Etme Nedenleri: Türkiye'ye Ait Havayolu İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", Selçuk İletişim, Cilt 11, Sayı 2, 196-213.

- Çalışkan, S.C. (2009). "Turizm İşletmelerinde Liderlik Tarzları ve Lideriyle Etkileşimi Kalitesi (Lüe) Üzerine Bir Çalışma", Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 11, Sayı 2, 219-241.
- Çalışkan, B.Ö.Ö. (BYY). *Havayolu Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/sivilhava_ao/hava_yoluyonetimi.pdf, (Erişim Tarihi: 17.02.2022)
- Demir, C., Yılmaz, M.K. ve Çevirgen, A. (2010). "*Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma*", Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 2, Sayı 1, 129-152.
- Dursun, D. (2004). *Siyaset Bilimi*, Beta Yayını, İstanbul
- Ertek, A. (2020). "Dönüşümcü Liderliğin Havayolu İşletmelerinin Başarısındaki Rolünü İncelemeye Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma: Bulutların Üstüne Tırmanırken ve From Worst To First Kitaplarının İncelenmesi", Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir
- Gerede, E. (2015). "*Uluslararası Havayolu Taşımacılığında Liberalleşme Süreci*", Havayolu Taşımacılığı ve Ekonomik Düzenlemeler Teori ve Türkiye Uygulaması kitabı içinde, (Editör: Ender GEREDE), s.99-117, Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Yayını, Ankara
- Kalender, A. (2005). *Siyasal İletişim Seçmenler ve İkna Stratejileri*, Çizgi Kitapevi, Konya
- Karagülle, A.Ö. (BYY). *Sivil Havacılık*, İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/sivilhava_ao/sivilhavacilik.pdf, (Erişim Tarihi: 03.03.2022)
- Kaya, K.K. (2021). "Kültür Analizi Deseninin Stratejik Halkla İlişkiler Uygulamaları Açısından Önemi: Bir Literatür Taraması", Abant Kültürel Araştırmalar Dergisi, Cilt 6, Sayı11, s.133-143.
- Korul, V. ve Küçükönel, H. (2003). "*Türk Sivil Havacılık Sisteminin Yapısal Analizi*", Ege Academic Review, Cilt 3, Sayı 1, s.24-38.

- Öztürk, C. (2016). “Argyris'in Olgunlaşma Teorisine Liderlikte Durumsallık Yaklaşımlarından Çözüm Arayışları”, İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi Cilt: 5, Sayı: 8, 3085-3085.
- Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, (2022). <https://web.shgm.gov.tr/tr/kurumsal/5981-misyon-vizyon-ve-kalite-politikamiz>, (Erişim Tarihi: 01.02.2022).
- Şahin, B. ve Tektaş, N. (2021). “Havacılıkta SWOT Analizi: Türkiye İçin Durum Değerlendirmesi”, Akıllı Ulaşım ve Uygulamaları Dergisi, Sayı 4, Cilt 1, 87-98.
- Şen, N. (2019). “Liderlik Özelliklerinin İşe Tutkunluk Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma”, Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi, Cilt 4, Sayı 2, 264-282.
- Tekin, A.S. (2020). “Trablusgarp Harbi ve Havacılık Tarihinde İlkeler”, Akademik Tarih ve Araştırmalar Dergisi, Cilt 3, Sayı 2, 16-29.
- Tunçbilek, M.M. ve Kaya, M. (2020). “Otoriter, Demokratik ve Serbestiyetçi Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, Journal of Politics, Economy and Management, Cilt 3, Sayı 2, 2630-5933.
- Türk Dil Kurumu, (2022). *Güncel Türkçe Sözlüğü*. <https://sozluk.gov.tr/>, (Erişim Tarihi: 01.02.2022).
- Türk, A. (2018). “Kişisel Durum Değişkenlerinin Çalışan Performansı ile İlişkisi: Sivil Havacılık Sektöründe Bir Uygulama”, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 2, 1-19.
- Yalçıntaş, M. ve Eren, F. (2017). “Hizmetkâr Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Havayolu Şirketi Örneği”, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 16. Ulusal İşletmecilik Kongresi, 851-864.
- Yenisu, E., Şahin, F. ve Öztekkeli, H. (2019). “Yönetim Düşüncesinin Evriminde Sistem Kuramının Etkileri: Kavramsal Bir Çözümleme”, Akademi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:6, Sayı:18, s.514-527

İKİNCİ BÖLÜM

SİVİL HAVACILIK VE KARİZMATİK LİDERLİK

İhsan ÇAKIR

S.Ü. Sos. Bil. Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım, Doktora Öğrencisi,

ih sannckr@gmail.com,

ORCID NO: 0000-0001-5914-3688

Giriş

Liderlik insanlık tarihi kadar eski olan ve önemini koruyan bir kavramdır. Günümüzde gündelik hayattaki çeşitli ihtiyaçların karşılanması amacıyla bir araya gelen insanların oluşturdukları her grubun da bir “lider” gereksinimi vardır. İşlerin yolunda gittiği dönemlerde bu “lider” gereksinimi pek fazla anlaşılmaya da toplumsal, siyasal, askeri ve ekonomik bunalımlar dönemlerinde gereksinimleri daha iyi anlaşılmaktadır. Özellikle de risk alınması gereken olağanüstü bulanık ortamlarda; kendilerini yönetecek, karar verip uygulayacak liderlere ihtiyacın had safhaya ulaştığı durumlarda bu durum bariz şekilde hissedilmektedir (Ceylan ve Begeç, 2000: 597).

Lidere duyulan ihtiyaç sosyal yaşantının belirli bir kısmıyla sınırlı kalmamakta toplumların ulaştıkları aşamaların bütün süreçlerinde varlıklarını devam ettirmektedir (Kaya, 2013: 77). Öyle ki; buralardaki “liderler” toplumda kılavuz kişi rolü oynamaktadır. Gruptaki kişiler bu liderler etrafında toplanmakta onların söylediklerini yapmaktadırlar. Aynı şekilde liderlik davranışları ile çalışanların iş tatmini de birbirleriyle ilişkili kavramlardır. Bu bağlamda çalışanların iş tatmininin artırılmasında liderlerin davranışlarının etkili olduğu da bilinmektedir (Korkmaz vd., 2013: 710).

Toplumların ulaştıkları bütün süreçlerde var olan liderliğin değeri, günümüze kadar sürekli artış göstermiş ve bu nedenle birçok liderlik tarzları ortaya çıkmıştır. Bu liderlik tarzlarından bir tanesi karizmatik liderliktir. Karizmatik liderlik, “olağanüstü ilahi yetenek ve özellikler” biçimde tanımlaması yapılan bir kavramdır. İzleyiciler karizmatik liderleri yol gösteren, ilham ve güven veren, saygı duyulan bir kişi olarak görmekte-dirler. Burada önemli olan liderlerin bu tür özelliklere sahip olup olmadığı değil, yönetilenlerin liderde o özelliklerin bulunduğu inancına sahip olmasıdır (Friedrich, 1961: 141).

Liderlik, hizmet ve faaliyet yapısı fark etmeksizin bütün oluşumlarda vardır. Böylesine geniş alanları alakadar eden bir yapının ise, insana yönelik hizmet üretme çabası içerisindeki havacılık sektöründe olmaması elbette ki düşünülemez. Hatta liderlik yapısının önemli olduğu sektörlerden bir tanesi havacılık sektörüdür denilebilir. Son yıllarda taşımacılıkta kullanım alanının yaygınlaşması ve tercih edilmesinden dolayı önemi artan havacılık sektörü “*amaç ne olursa olsun; insan, yük ya da postanın bir hava aracı ile yer değiştirmesi*” biçimde tanımlanmaktadır (Gerede, 2002: 9). *Havacılığın spor ya da ticari amaçla yürütülmesi faaliyeti ise sivil havacılık* olarak ifade edilmektedir. İnsan taşınması ve işlemlerinde yüksek risk barındırması ise sivil havacılıkta liderlerin önemi arttırmaktadır.

Bu çalışma, son yıllarda ulaşım alanında hızlı gelişme gösteren ve hizmet sektöründe önemli bir konum edinen sivil havacılıkta; olağanüstü durumlarda ortaya çıkan karizmatiklik olgusunun tasvip edilen bir liderlik yapısı olup olmadığını saptama amacını taşımaktadır. Bu doğrultuda, çalışma dört bölümden oluşturulmuştur. İlk bölümde liderlik kavramına değinilmiştir. İkinci bölümde öncelikle karizmatik liderlik kavramı açıklanmış sonra karizmatik liderlik yaklaşımları Max Weber, Robert House, Bernard Bass,

Jay Conger ve Rabindra Kanungo, Shamir'in teorileriyle anlatılmıştır. Üçüncü bölümde sivil havacılık sektörüne değinilmiştir. Dördüncü bölümde sivil havacılıkta karizmatik liderlik ilişkisi belirtilmiştir. Çalışmanın nihayetinde de literatürde sivil havacılıkta liderlik konusunda yapılmış olan çalışmaların amacı, yöntemi ve sonucundan kısaca bahsedilip, çalışmanın toplamından bir sonuç yazılmıştır.

1. Kavram Olarak Liderlik

Lider kavramı Türk Dil Kurumu sözlüğünde “önder, şef, bir partinin veya kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse, bir yarışmada başta bulunan takım veya yarışmacı” şeklinde tanımlanmaktadır (www.sozluk.gov.tr, 2021). “Lider” tanımı genel olarak “*ünü - gücü olan, toplumsal davranışları başlatan, grup üyelerini yöneten, örgütleyen ve denetleyen, toplumsal kümede olan kişiler üzerinde inandırıcı yetenekleri olan ve üyelerin gönüllü benimsemelerine öncü olan kişi*” şeklinde yapılmaktadır (Hancerlioğlu, 1996: 298). “Liderlik” kavramı ise, “liderin görevi, önderlik” olarak tanımlanmaktadır (www.sozluk.gov.tr, 2021). Bir başka bakış açısına göre ise liderlik, toplumsal davranışların başlatılması, grup üyelerinin örgütlenmesi, yönetilmesi ve denetlenmesi sürecidir (Hancerlioğlu, 1996: 299). Bu tanımlamalara göre bir grubun önderi, grubu yöneten, denetleyen ve örgütleyen kişi lider, bu sürecin gerçekleşmesi ise liderliği ifade etmektedir.

Toplumların, dinlerin ve toplumsal hareketlerin çıkışında, yaşamsal sürekliliklerinin sağlanmasında mutlaka bir lider vardır. Yani, belirli amaçlarla bir araya gelen insani oluşumların bir kılavuza gereksinimi bulunur. Lider olarak algılanan bu kılavuzlar ise toplumların ulaştıkları aşamaların bütün süreçlerinde varlıklarını devam ettirirler (Kaya, 2013: 77). Toplumda ortak yaşantıyı tesis etmek için herkesin uyması zorunlu olan kuralları koyar, kuralları uygular ve kurallara uyulup uyulmadığını denetlerler. Bunlar aynı zamanda da yaşantılarıyla, olaylara yaklaşımlarıyla rol model

alınacak kılavuz kişilerdirler ve toplumun lidere duyulan ihtiyaçlarını da karşılarlar.

Nerede iki veya daha fazla insan varsa orada mutlaka bir lider vardır. Sahip oldukları birtakım özellikleri nedeniyle bazı kişiler toplumsal aktivitelerde daha fazla rol almaya başlar ve diğer kişileri etkileri altına alan lider olurlar. Gruplar büyüdükçe idare edende büyür. Böylece idare edenlerle idare edilenler ortaya çıkar. Grup içerisindekiler bu kişilerin etkisi altında kalır ve yaşamlarını ona göre sürdürmeye çalışırlar (Alptekin, 1968: 33).

Liderliğe olan ihtiyaç günümüz toplumlarında “geleneksel yönetme-yönetilme” düşüncesinden farklıdır. Sanayileşmeyle birlikte kent kültürü, liderliği “eğitim, ekonomi, siyaset” başta olmak üzere toplumsal yaşamın farklı alanlarında zorunlu kılmıştır (Kaya, 2013: 77).

Liderlerin ortaya çıkmasında “grup kompleksliği (karışıklığı), istikrarsızlığı, gayeleri, grup içerisindeki başarısız başlar (yöneticiler) ve yaşanan buhranlar” etkilidir. Grup büyüdükçe gayeleri gerçekleştirmek için gerekli olan liderlerin sayıları da artar (Alptekin, 1968: 34-35).

Bir kişinin lider olabilmesinde birçok dış faktör ve kişisel özellikler belirleyicidir. “Liderin adil olması, doğru sözlü ve dürüst olması, cesaretli olması, zalim olmaması, iyi mizaçlı olması, aşırılıklardan, kötü alışkanlıklardan uzak kalması, toplumun yararını gözetken kanunlar koyması” gibi özellikler bunların belli başlılarıdır. Bu özellikler çoğaltılabilir ancak birkaç başlık altında toplanarak değinilmesi bir liderde olması gereken özelliklerin neler olduğu hakkında fikir oluşturabilmektedir (Kaya, 2013: 78).

Kaya (2013: 80-82) bu liderlik özelliklerini şu başlık altında toplamıştır;

- Topluma karşı candan duygular taşınmalı,
- Çevresine karşı gerçekleştirdiği eylemlerden sorumluluk duyabilmeli,

- İnandırıcı ve güvenilir olmalı
- Kararlı ve zamanlaması iyi olmalıdır.

Bu başlıklar genel olarak bir liderde olması gereken özellikleri vurgulamaktadır. Topluma karşı candan duygular taşıması, liderliğini devam ettirebilmesi için önemlidir. Bu durum liderin topluma ne kadar bağlı olduğunu göstermektedir. Her lider gerçekleştirdiği eylemlerin sorumluluğunu almalı ve sonuçlarına katlanabilmelidir. Bu nedenle toplum, her türlü sorumluluğun üstesinden geleceğini düşünür ve lidere destek verir. Bunun sonucunda da sözleriyle, davranışlarıyla inandırıcı olan liderin kararlarını uygulaması kolaylaşır. İnandırıcılık özelliği güvenilirlikle birlikte işlemektedir. Güvenilirliği fazla olan liderlere kitlelerin inanma düzeyleri de yükselir.

Grupların bünyesine, sayısına, devamlı olup olmamasına, otoriter veya demokratik olup olmaması gibi özelliklerine göre liderlerin grup içerisinde birtakım görevleri vardır. Bu görevler “icra edici, siyaset yapıcı, uzman, temsilci, grup içindeki münasebetleri kontrol edici, ceza ve mükâfat dağıtıcı, hakem ve arabulucu, örnek insan, sorumluluk sahibi, ideolog, baba ve günah keçisi” şeklinde sıralanabilmektedir (Alptekin, 1968: 37-39).

Çoğu zaman liderlikle karıştırılan genelde onun yerine kullanılan kavram “yöneticiliktir”. Literatürde yer alan tanımlamalarda liderlik ile yöneticilik kavramları birlikte işlenmiştir. Ancak bu kavramlar birbirinden farklıdır. Liderlik, bir dönüşümü denetleme ve dönüşümle başa çıkma gibi konularla ilgilenirken, yönetici bir işletmeyi korumak, devamlılığını ve karlılığı sağlamak gibi konular üzerinde durmaktadır (Batlaş, 2003: 107). Lider ve yönetici arasındaki farklar genel olarak aşağıdaki tablodaki gibidir (Akgündüz, 2004: 70);

Yönetici	Lider
Gücünü, bulunduğu konumdan alır	Gücünü, etkileme ve iletişim becerilerinden alır
Üst kademededir	Üst kademe de yer almayabilir
Tayin ettiği astları vardır	Grubunda yer almak isteyenler vardır
Başarısı sisteme bağlıdır	Başarısı üyelere bağlıdır
Denetler	Yetki verir
Statükoyu korur	Gelişmeye önem verir
Kuralcıdır	Yenilikçidir
Kısa vadeli düşünür	Uzun vadeli düşünür
Var olan hedefe hizmet eder	Kendi hedefini belirler
Başkaları tarafından yönetime getirilir	İçinde bulunduğu grup tarafından seçilir
Biçimsel yapılardan güç alır	Gücünü içinde bulunduğu gruptan alır
Biçimsel olanı temsil eder	Doğal olanı temsil eder

2. Karizmatik Liderlik Kavramı

Karizmatik liderlik kavramına değinmeden önce karizma kavramının tanımlamasını yapmak gerekir. Türk Dil Kurumu Sözlüğünde “etkileycilik” olarak tanımlanan karizma kavramı (www.sozluk.gov.tr, 2021), Eski Yunancada ise “ilâhî ilham yeteneği, ilâhî hediye” biçiminde tanımlanmaktadır (Conger vd., 1997: 293).

Karizmatik liderler geri tepki vermeyen, geçmişî yadsıyıcı, yeni bir din, ahlak, ulusal silkinme, yeniden gerçekleşme gibi ilahi çağrıda bulunan kişilerdir. Var olan özellikler ise karizma tanımlamalarının “olağanüstü ilahi yetenek ve özellikler” şeklinde yapılmasına neden olmaktadır (Can, 1999: 208). Liderlerin bu tür özelliklere sahip olup olmadığı önemli değil, yönetilenlerin liderde o özelliklerin bulunduğu inancına sahip olması önemli olandır (Friedrich, 1961: 141) Emre Kongar karizmatik liderliği “davranışlarda bir keramet olduğuna inanılan önder” biçimde tanımlamıştır (Kaya, 2013: 361).

Karizmatik liderlik, yönetilenlerin yönetenlere ait inançları denilebilir. Liderlere karizma genellikle onu takip edenler tarafından atfedilmektedir (Erzen, 2008: 71). Bu inanç

var olduğu sürece liderlerin söylediklerini yerine getirmektedirler (Kaya, 2013: 78). Ancak önemli olan önce astların, liderlerin bu özelliklerini fark etmeleridir (Karaman, 2008: 59).

Karizmatik liderler kararları kendileri alır, sözleri emir olarak kabul edilir, güçlü görüşleri vardır ve kendileri de bu görüşlerine uygun hareket ederler (Şimşek vd., 2014: 18). Karizmatik liderler kendilerini çevrelerine çok iyi ifade ederek etkileyici olup; bulundukları ortamlarda daha önce yapılmayan tutum ve davranışlar ile dikkatleri kendilerine çekmeye çalışırlar (Baltaş, 2016: 54). Ayrıca karizmatik liderler, izleyicilerin değer ve deneyimlerine göre “semboller, sloganlar, metaforlar, betimlemeler içeren bir dil” kullanarak hitap ederler (Yukl’dan akt. Avcı, 2018: 153).

Tarihi süreç içerisinde karizmatik liderlik siyasi arena- lar (Adolf Hitler, Benito Mussolini, Fidel Castro, Franklin Delano Roosevelt), dini hareketlerde (İsa Mesih, Jim Jones), toplumsal hareket örgütlerinde (Mahatma Gandhi, Martin Luther) ortaya çıkan çok çeşitli liderlerce uygulanmıştır. Açıkçası, karizma, iyi veya ahlaki; kötü veya ahlaksız liderlik arasında ayırım yapmayan, geniş çapta uygulamalarda kullanılmıştır (House ve Howell, 1992: 83).

Yukarıdaki karizmatik liderlik tanımlamaları karizmatik liderliği genel olarak, bir liderin tanrısal bir lütuf ile donatılmış olması ve buna lideri takip edenlerin inanması şeklinde ifade etmiştir. Yapılan tanımlamaları daha iyi anlamlandırabilmek için karizmatik liderlik konusunda geliştirilen bazı önemli teoriler de bulunmaktadır.

3. Karizmatik Liderlik Teorileri

Karizmatik liderlik konusunda birçok araştırmacı tarafından teoriler geliştirilmiştir. Bu araştırmacılardan Weber (1947), karizmatik liderlerin büyük sosyal sorunlara radikal çözümler sunduğunu savunmuş; Bass (1985), karizmatik liderlerin takipçilerini entelektüel olarak teşvik ettiğini ve

takipçilerin ihtiyaçlarına karşı duyarlı ve düşünceli olduğunu ileri sürmüştür. Conger ve Kanungo (1987) ile Sashkin (1988) ise karizmatik liderlerin vizyonlarının peşinden koşarken olağanüstü riskler aldıklarını savunmuşlardır (House ve Howell, 1992: 82). Geliştirilen bu teoriler karizmatik liderliğin izleyiciler üzerindeki etkisini, boyutunu açıklamaktadır. Bunu en iyi açıklayan teoriler ise; “Max Weber, House, Bass, Conger - Kanungo ile Shamir’in” karizmatik liderlik teorileridir.

3.1. Max Weber ve Karizmatik Liderlik Teorisi

Weber karizmatik kavramını ilk Hristiyanlık sözlüğünde tanrı hediyesi anlamında olan “charisma” sözcüğüne dayandırmıştır. Tanımlamasını “tanrısal bir kaynaktan gelen ya da doğaüstü bir güç, örnek bir karaktere dayanan otorite” biçiminde yapmaktadır (Weber, 1995: 363). Ona göre karizmatik otorite bilgi ve beceriyle alakalı olmayıp; kural, gelenek ve göreneklere de bağlı olmayan bir otoritededir (Kaya, 2013: 71).

Weber’e göre karizmanın “kriz durumunun varlığında radikal çözümler üretebilme ve inandırabilme” gibi önemli yetenekleri bulunmaktadır. Bu yetenekler ile karizmatik liderler izleyicilerin üzerinde olağanüstü bir etki yapmaktadır (Ray, 2011: 57).

Karizmatik liderlik kavramının literatürde yer almasında Weber’in “Karizmatik Yetki Teorisi” etkili olmuştur. Karizmatik yetki, lidere yönelik kişisel bir atıfı ifade etmektedir. Kitleler karizmatik liderin insanüstü, süper bir kişi olduğuna ya da en azından istisnai güçlere sahip olduğuna inanırlar. İnanılan bu güçlerin, izleyicilerin faydasına olacak şekilde lider tarafından sık sık gösterilmesi gerekmektedir (Baransel, 1993: 168). Bu bağlamda karizmatik yetki teorisine göre lider ve izleyicileri arasındaki duygusal bağ, karizmayı oluşturmaktadır (Bolat vd., 2014: 218).

Karizmanın hem psikik hem de toplumsal kaynakları olduğu için karizmatik liderlerin ortaya çıkışında sahip olunan nitelikler ile toplumu oluşturan kişilerin sorunları, inançları, eğilimleri ve beklentileri arasında güçlü bağlantılar bulunmaktadır. Weber de toplumsal değişimde, karizmatik özelliklere sahip kişilerin ortaya çıkışının etkili olduğunu belirtir. Ona göre mevcut toplumsal bünye meşruluğunu kaybettiği zaman, karizmatik bir lider ortaya çıkar ve yıkıntılar üzerine yeni bir düzen kurar; bu durum ise “karizmanın toplumsallaşması” olarak ifade edilir (Kaya, 2013: 72).

Karizmatik otorite, astlarının algılamalarına dayanan ve istisnai özellikler taşıyan bir etkileme şeklidir. Liderin arkasında bıraktığı etkiyi açıklamak için kullanılmaktadır (Yukl’dan akt Kılınç, 1996: 80). Liderin arkasında bıraktığı etki ise, o izleyicilerin lidere karizma atfetmelerine olanak sağlamaktadır.

Karizmatik bir lider kendinden sonra gelecek lideri seçebilir hatta kendi karizmasının yeni lidere geçmesini sağlayabilir; ancak arkasındaki inançlı kitle tarafından bunun kabul edilmesi, tanınması gerekmektedir. Bu durumun kabul edilip tanınması durumunda karizmatik egemenlik geleneksel bir egemenliğe dönüşmekte; bir kişinin sahip olduğu lütuf tüm toplumsal aileye mal edilmektedir (Kaya, 2013: 74).

Neticesinde, liderler karizmalarını hayattaki güçlerini göstererek kazanmaktadırlar. Weber göre, onlar bir peygamber olmak istiyorlarsa mucizeler yaratırlar, lord olmak istiyorlarsa da asaletlerini gösterirler. Weber, bu kişilerin genellikle toplumlardaki savaş, ihtilal veya çöküntü gibi olağan üstü durumlar esnasında ortaya çıktığını da söylemektedir (Kaya, 2013: 75).

3.2. Robert House ve Karizmatik Liderlik Teorisi

Karizmatik liderlik ile ilgili çalışmalarını Robert House, daha çok siyasi ve dini liderler üzerinde yürütmüştür. Hou-

se karizmatik liderleri “*kendi kişilik gücüyle izleyicileri üzerinde derin etki oluşturma gücüne sahip kişiler*” olarak tanımlamıştır (House & Howell, 1992: 83). Karizmatik liderlerin etkileme ve ikna konusunda güce sahip olduğunu belirtip, izleyicilerin bu yönde harekete geçirildiğini vurgulamaktadır (Özalp ve Öcal, 2000: 214).

House'a teorisine göre karizmatik liderler yüksek özgüvene, yüksek sözel yeteneğe, yüksek etki veya güç ile inançlarının ahlaki doğruluğu konusunda güçlü imana sahiptirler (House & Howell, 1992: 87). House bu özellikleri “yüksek düzeyde güven, hakimiyet, kendi inançlarını savunma” biçiminde sınıflandırmıştır (Arıkan, 2001: 299). Karizmatik liderler kendilerini takip eden astlarına yüksek düzeyde güven vermektedirler. Bu güven sayesinde ise; izleyiciler, sorgulamadan liderin söylediklerine inanırlar ve söylenenlere yerine getirmeye çalışırlar.

Güven, liderlere aynı zamanda hâkimiyet getirmektedir. İzleyiciler de liderlerine güvendikleri için onların hâkimiyetlerini kabul etmektedirler. Bunları bilen liderler gerekli ortamı yarattıktan sonra izleyicilere kendi inançlarını savunmaya başlarlar. Nihayetinde de ilgili kitleler tarafından liderlerin ifade ettikleri görüşlere saygı ve güven duyulmaktadır.

House kuramında, karizmatik liderliğin sadece ast-üst ilişkisiyle açıklanamayacağını; bunun yanında liderin karakter özellikleri, durum ve davranışlarıyla da bağlantılı olduğunu söylemektedir. House’a göre karizmatik liderler astlarını kişilik özellikleriyle etkileyen, özgüven sahibi, inandırma ve ikna gücüne sahip bireyler olmaktadır.

3.3. Bernard Bass ve Karizmatik Liderlik Teorisi

Bernard Bass’ın karizmatik liderlik yaklaşımı, dönüşümcü liderlik türleri ile ilgilidir. Dönüşümcü liderliği anlatırken karizma kavramını ön olana çıkartmıştır. Bernard Bass’a göre karizma kavramı liderin davranışlarını, izleyicilerin tepkilerini ve aralarındaki güçlü bağları içermektedir.

Bass karizmatik liderlerin sahip olduğu özellikleri ise, üç başlık altında toplamıştır. Bu başlıklar şu şekildedir (Thompson’ dan akt. Günçavdı, 2017: 24);

- Gerekli ve zorunlu yetenekler,
- Kişisel özellikler,
- Anlamlı davranışlardır.

Bir liderin karizmatik lider olabilmesi için olmazsa olmaz gerekli, zorunlu ve duruma göre yeteneklerinin olması gerekir. Lider bu yeteneklere sahip değilse karizmatik bir lider olamamaktadır. Liderin enerjik, hareketli, kendini yenileyen, düşüncelerini ifade edebilen, hırsını kontrol edebilen gibi kişilik özelliklerine sahip olması gerekmektedir (Thompson’ dan akt. Günçavdı, 2017: 24).

Bass, liderlikle ilgili çalışmalarında House’nin karizmatik liderlik yaklaşımını esas almakla birlikte onu genişleterek şunları da ilave etmiştir (Kılınç, 1996: 82);

- İzleyicilerin heyecan duygusunu harekete geçirmelidir. Bu sayede onları tutum ve davranış değişikliğine yönlendirebilmektedir.
- İzleyicilerin gözünde olduğundan fazla görülmelidir. Olduğundan fazla görülmek, lideri, yararlı hale getirir ve heyecanların yaratılmasında etkili olmaktadır.
- Normlar ve grup fantezileri paylaşılmalıdır. Bu paylaşımlar da karizmatik liderlerin başarılı olmasını sağlamaktadır.

Bass karizmatik liderlik kuramında diğer kuramcılar gibi karizmatik liderlerin sahip olması gereken özelliklerden bahsetmiştir. Ancak o, karizmatik liderlerin sahip olması gereken özellikleri daha detaylı belirtmiştir. Ayrıca, liderlerin onları takip edenler ile bağlantılı olduğunu da vurgulamıştır.

3.4. Jay Conger - Rabindra Kanungo ve Karizmaya Atıf Teorisi

Karizmatik liderlik konusunda bir diğer önemli yaklaşım Conger ve Kanungo’un “Karizmaya Atıf Teorisi”dir”. Bu

teoriye göre, bir örgütte çalışan kişiler tarafından belirli bir kişiye yapılan atıftır (Kılınç, 1996: 82).

Conger ve Kanungo (1994: 449) yaptıkları çalışmalarının sonucunda genel olarak karizmatik liderlik davranışını şu altı başlık altında toplamışlardır;

-Vizyon ve Net İfade: Liderlerin denenmemiş ve farklı yöntemler sunduklarında kararlı olmalarıdır.

-Çevresel Duyarlılık: Liderlerin iç ve dış faktörleri iyi değerlendirmeleridir.

-Geleneksel Olmayan Davranışlar: Liderlerin hedeflerine ulaşmak için geleneksel olmayan denenmemiş yöntemleri sunmalarıdır.

-Kişisel Risk Alma: Karizmatik liderlerin gerektiğinde kişisel risk alabilme özellikleridir.

-Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık: Karizmatik liderlerin kendilerinden ziyade üyelerin ihtiyaçlarına duyarlı davranmalarıdır.

-Statükoya Başkaldırma: Var olan mevcut işleyiş/duruma eleştirel yaklaşım değiştirilmesi için hayal kurmak ve hayallerini izleyicilerine kabul ettirebilmektir

Conger ve Kanungo ilk çalışmalarında önceleri yukarıda sayılan altı başlığı esas alırlarken; sonraki çalışmalarında, karizmatik atıf kuramlarında, karizmatik liderliğin üç aşamada gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Onlara göre liderler tarafından

1. Çevresel değerlendirme,
2. Yön formülasyonu ve iletişim,
3. Uygulama, aşamalarının gerçekleştirilmesi karizmatik liderliğin atfedilmesi için yeterli olmaktadır (Conger vd., 1997: 291).

Bu aşamalar biraz açılacak olursa şu şekildedir;

Birinci aşama, çevresel değerlendirme aşamasıdır. Liderlerin çevresindeki ihtiyaçları ve kaynakları bilmesi, değişen ve değişecek fonksiyonları saptaması, geçmişte yaşanmış ve

gelecekte yaşanabilecek fırsatları belirlemesidir. Bu özellikleri yönetiminde gösteren lidere takipçileri tarafından karizmatiklik atfedilmektedir.

İkinci aşama, yön formülasyonu ve iletişim (vizyon oluşturma) aşamadır. Vizyon oluşturma “kuruluşun geleceği için stratejik bir yönün formüle edilmesi” dir. Liderler tarafından paylaşılan ve idealize edilmiş bir gelecek vizyonu; liderin, takipçi algılarında etkili, ilham verici olarak canlanmasına neden olmaktadır. Karizmatik liderleri, karizmatik olmayandan ayıran en önemli özellik budur, yani vizyoner olmasıdır. Vizyoner olmayan liderler daha sıradan, daha az ilham verici bulunduğundan takipçiler tarafından karizmatik bulunmamakta, dolayısıyla karizmatiklik de atfedilmemektedir.

Üçüncü aşama, uygulama aşamasıdır, bu aşamada güven ve bağlılık oluşturulur. Liderler büyük fedakarlıklar yapmaya istekliyse ve kişisel riskler alırlarsa, buna inanmaları gerekir. Liderlerin yaptıkları eylemler aracılığıyla liderliklerine güven inşa edebilmektedir (Conger vd., 1997: 293).

“Karizmaya Atıf Kuramında” kişisel riskler alan, gerektiğinde kendini kurban eden, savunduğu amaca ulaşmak için yüksek maliyetlere katlanan ve güven uyandırma özelliklerine sahip olan liderlerin karizmatik olma olasılığının daha fazla olduğu belirtilmiştir (Yukl’dan akt., Günçavdı, 2017: 24). Bu kurama göre karizmatik liderliğin ortaya çıkmasını kolaylaştıran en önemli neden “değişimi zorunlu kılan kriz durumu” dur. Kriz durumlarında mevcut lider eğer sorunu çözemezse lider değişimi kaçınılmaz olacaktır; yeni liderin durumu çözmesi durumunda ise lidere karizmatiklik atfedilecektir (Luthans, 1992: 283).

Karizmaya Atıf Teorisinin diğer teorilere göre farkı, karizmanın sadece olağanüstü özelliklere ve yeteneklere sahip olanlara bağlanamayacağı aynı zamanda liderler tarafından

öğrenilerek de elde edilebilen, atfedilen bir kavram olduğudur.

3.5. Shamir'in Karizmatik Liderlik (Benlik) Teorisi

Shamir ve arkadaşları diğer karizmatik liderlik kuramlarına eleştirel bir açıdan yaklaşmışlardır. Diğer teorilerin çoğunun, karizmatik liderlerin takipçilerini nasıl etkilediği ve motive ederek yönlendirdiği gibi konulara yeterli açıklamayı getiremediklerini savunmuşlardır. Bu eksikliği gidermek için “benlik kavramı teorisi” getirmişlerdir (Yukl'dan akt., Gül, 2003: 48)

Benlik kavramı teorisi, House'nın karizmatik liderlik kuramı üzerine inşa edilmiştir. Bu nedenle karizmatik kuramdaki “izleyicilerin liderlerine yönelik sevgisi, bağlılığı, örgütün ya da birimin misyonunu taahhüt etmeleri, yüksek başarımlar hedeflerine yönelik taahhütleri” gibi karizma öğelerinin çoğu bu teoride de yer almıştır. Bunların haricinde karizmatik teorilerde olmayan ama benlik kuramında olan birçok süreç de yer almaktadır. Bu teori karizmatik liderlerin yüksek motive edici özellikleri üzerinde durmaktadır (Kılınç, 1996: 88).

Shamir'in benlik kuramında motivasyonel süreçlerin bazı varsayımları vardır. Bu varsayımlar şu şekilde özetlenebilmektedir (Kılınç, 1996: 88).

- İnsan davranışları belirli amaç yönelimlidir. Bunlar aynı zamanda kişilerin duygularının, değerlerinin ve benlik kavramının da ifadesidir. Bu nedenle insanlar özdeğer ve saygılarını korumak ve arttırmak için motive edilmişlerdir.
- İnsanlar kendi davranışları ve benlik kavramları arasındaki tutarlılığı devam ettirmeye, korumaya motive olmuşlardır.
- Bir insanın benlik kavramı, sahip olunan değer ve sosyal kimliklerinin bağlantısıdır. Bu kimlikler hiyerarşi içinde vardır, bu hiyerarşi içinde belirli bir kim-

liğin ön plana çıkması kişinin bu kimlikle ilişkili başarım fırsatlarının peşinde koşmasına neden olmaktadır.

Shamir ve arkadaşları, liderin etkileme süreçlerini tanımlamak üzere “kişisel özdeşleşme, sosyal özdeşleşme, içselleştirme ve öz fayda” kavramlarını kullanmışlardır (Yukl’dan akt., Gül, 2003: 48)

- a) Kişisel Özdeşleşme: Shamir ve arkadaşlarına göre, liderin bazı izleyicileri ile gerçekleştirip bazıları ile gerçekleştirmediği ikili etkileme sürecidir. Liderlerin kişisel özleştirmeyi gerçekleştirdiği izleyiciler özsaygınlığı ve özkişliliği zayıf olan ve liderlere bağımlı olma ihtiyacı fazla olan kişilerdir. Kişisel özdeşleşme sonucunda kişiler liderin sahip olduğu vizyon, strateji ve tutumlarından ziyade, liderin şahsına bağımlı hale gelmektedir. Kişilerin bağımlı oldukları liderlerin örgütten ayrılması durumunda, izleyiciler özdeşebilecekleri yeni bir lider arayışına gireceklerdir.
- b) Sosyal Özdeşleşme: Shamir ve arkadaşları kişisel özdeşleşmede ikil ilişkiden bahsetmiş olsalar da, karizmatik liderliğin temelde toplu bir süreç olduğunu vurgulamışlardır. Sosyal özdeşleşme, benliği topluluk ve grup olarak tanımlamayı içeren etkileme sürecidir. Bu süreçte göre, grup veya örgütle özdeşleşen kişiler, o grubun, örgütün üyesi olmaktan gurur duyarlar ve o yapıya üye olmayı sosyal kimliklerinden birisi olarak görmektedirler (Kılınç, 1996: 90).
- c) İçselleştirme (İnternalizasyon): Shamir ve arkadaşları içselleştirmenin, karizmatik liderliğin en önemli konusu olduğunu vurgulamaktadırlar. İçselleştirmeye göre karizmatik liderler izleyicilerini yeni değerler ile etkilemeye çalışsalar da genel olarak, izleyicilerin mevcut değerlerinin belirginleştirilmesi ve görev hedefleriyle ilişkilendirilmesidir (Kılınç, 1996: 90).

- d) **Öz yeterlilik (Self Efficacy):** Öz yeterlilik bireysel ve toplu öz yeterlik şeklinde ikiye ayrılmaktadır. *Bireysel öz yeterlilik*, kişinin yeterliliği ve yeteneği hakkındaki inancıdır. *Toplu öz yeterlilik* ise grup ya da örgütteki kişilerin birlikte hareket ederek görevleri başarabileceklerini algılamalarıdır (Gül, 2003: 39).

Shamir, tarafından geliştirilen karizmatik liderlikte benlik kuramı, daha önceden sözü edilen House'un ve Conger ile Kanungo'nun karizmatik liderlik kuramlarının bir sentezlemesi görünümünü taşımakla birlikte, karizma atfına neden olan faktörleri motivasyonel süreçlerle açıklaması yönüyle farklılık arz etmektedir. Shamir bir lidere karizma atfedilmesi sürecini izleyiciler açısından ele almaktadır. İzleyicilerin güdülenme sürecine önem vermiş ve izleyicilerin sahip oldukları benliklerinin bir lidere karizmatik olarak bakılmasını etkilediğini belirtmiştir.

4. Bir Hizmet Sektörü Olan Sivil Havacılık

Taşımacılık sektörü, günümüz dünya ticaretinin belirleyici unsurlarından bir tanesidir. Ülke ekonomisine doğrudan etki eden, ulusal ve uluslararası gelişmelerden etkilenen ve etkileyen bir sektördür. Bu sektörün içerisinde ister yük isterse yolcu taşımacılığı olsun sağlanan hizmet bir ülkenin iç ve dış ticaretteki rekabetinin temelini oluşturmaktadır (Kalkınma Planı, 2018: 4).

İnsanın kendisini ya da ihtiyaç duyduğu malları ve hizmetleri bir yerden başka bir yere farklı araç ve yüzeylerde (karada, suda, havada), hızlı bir şekilde, çok miktarda ulaştırma ihtiyacı taşımacılık sektörüne gereksinimi arttırmıştır (Kaya, 2012: 3). Günümüzde önemli bir konuma erişmiş olan havacılık sektörü de bu taşımacılığın üç ayağından birini oluşturmaktadır.

Genel olarak, “*amaç ne olursa olsun insan, yük ya da postanın bir hava aracı ile yer değiştirmesi*” biçimde tanımlanan (Gerede, 2002: 9) havacılık sektörü, hızlı tedarik ve hızlı dağı-

tım özelliklerine sahip olması nedeniyle diğer sektörlerle oranla rekabet avantajına sahiptir (Yalçınkaya, 2019: 407). Havayolu taşımacılığında bu unsurlar havayolu ulaşım sektörünün önemini arttırmış ve uçaklarının hızının, kapasitesinin ve tiplerinin sürekli gelişmesini ve çeşitlenmesini sağlamıştır. Havaalanlarının sayısının ve özelliklerinin artması da yine bu sektörün öneminin artmasına neden olmuştur (Yalçın, 2009: 17).

Hem diğer ulaştırma sektörlerinde (demir, kara ve deniz) hem de havacılık sektöründe alternatiflerin çoğalmasıyla oluşan rekabette, avantaj sağlamak isteyen havayolu işletmeleri hizmet kalitesine önem vermektedirler. Bu önem onları diğer havayolu şirketlerinden farklılaştırarak yolcuların havayolu şirketini tercih etmelerinde belirleyici olmaktadır (Dal ve Adiller, 2008: 57). Havayolu sektörü diğer sektörlerle oranla yüksek risk barındıran, yüksek maliyet gerektiren bir hizmet sektörüdür. Böyle olmasına rağmen yine de ulaşım ve konfor yönüyle müşteriler tarafından tercih edilmekte, bu yönüyle diğer hizmet sektörlerinden de farklılaşmaktadır.

Havayolu taşımacılığının verdiği hizmet hem bireylerin günlük yaşamlarını hem de bir ülkenin diğer ülkelerle olan ilişkilerini ekonomik ve politik açıdan etkilemektedir (Taylor, 2009: 16). Bu önemli etkileme durumları ise, sivil havacılık faaliyetlerinin her geçen gün artmasına neden olmuştur. Sivil havacılığın sosyolojik, ekonomik ve uluslararası ilişkilerdeki belirleyiciliğini ortaya koymak için dünya genelinde ve Türkiye'deki tarihsel gelişimine kısaca bakmak faydalı olacaktır.

Sivil havacılığın dünyadaki tarihsel gelişiminden kronolojik olarak kısaca şu şekilde bahsedilmektedir.

- 1900'lu yıllarda Wright kardeşlerin ilk motorlu uçağı uçurmaları havacılık sektörünün başlangıcı olarak kabul edilmektedir (Çetiner ve Akça, 2020: 7).

- 1909 yılında ilk yolcu taşımacılığı da yapılan Count Zeppelin hava aracı geliştirilmiştir (Yönt, 1998: 21).
- 1914-1918 yılları arasındaki Birinci Dünya Savaşında askeri amaçla ilk defa uçaklar kullanılmıştır. Bu savaş sonucunda elde kalan uçaklar şehirlerarası posta taşımacılığında kullanılmıştır. Bu bağlamda 1918 tarihinde ABD New York-Washington DC güzergahında 218 mil uzaklık için gerçekleştirilmiştir.
- 1980’li yıllardan sonra sivil havacılık sektörü dünyada sürekli büyüme gerçekleştirmiş ve yıllık ortalama olarak yüzde 4 ile yüzde 5 arasında artış yaşamıştır. International Air Transport Association (Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği) 2019 yılı yıllık raporuna göre, dünyada havayolu taşımacılık sektörü 2017 yılından sonra hızlı bir gelişim süreci yaşamıştır. Bu tarihten sonra her yıl bir önceki yıla göre gelişim hızı da artmıştır (IATA, 2019).

Türkiye’de sivil havacılık sektörünün kronolojik tarihsel gelişimine ilişkin bilgiler ise Sivil Havacılık Genel Müdürlüğünün “tarihçe” kısmında şu şekilde ifade edilmektedir (SHGM, <https://web.shgm.gov.tr>):

- 1912 yılında ilk çalışmalar Atatürk Hava Limanının hemen yakınındaki Sarayköy’de başlamıştır. Burada tesis olarak iki hangar ve küçük bir meydan yapılmıştır.
- 1925 yılında Atatürk’ün, ülkenin geleceğine de yol gösteren "İstikbal Göklerdedir" sözünden hareketle Türk Hava Kurumu adını alan Türk Tayyare Cemiyeti ile Türk Sivil Havacılığının kurumsal temelleri atılmıştır.
- 1933’te “Türk Hava Postaları” adı altında 5 uçaklık filo ile sivil hava taşımacılığı bağlamıştır.
- 1954 yılında Ulaştırma Bakanlığı bünyesinde "Sivil Havacılık Dairesi Başkanlığı" kurulmuştur. Bu ku-

rum 1987 yılında "Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü" olarak günün koşullarına göre yeniden teşkilatlandırılmıştır.

- 18 Kasım 2005 tarihine kadar Ulaştırma Bakanlığının Ana Hizmet Birimi olan Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, bu tarihte yürürlüğe giren 5431 sayılı Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun ile finansal açıdan özerk hale gelmiş ve şu anki yönetim yapısına ulaşmıştır.

Türkiye’de 2003 yılından sonra yapılan yasal düzenlemeler sonucunda sivil havacılık sektörü önemli gelişmeler yaşamıştır. 2010 ila 2019 yılları arasında uçuş trafiği, taşınan yolcu sayısı ve taşınan kargo miktarında önemli artışlar yaşanmıştır. Bu süreçler içerisinde İstanbul ve Antalya, dünyanın önemli transit havalimanları haline gelmiş ve her geçen gün gelişimlerini devam ettirmektedirler.

Havayolu taşımacılığı hizmeti veren ulusal havayolu şirketlerine bakıldığında da yurt içi ve yurt dışı pazar payı olarak ilk sırayı Türk Hava Yolları’nın (Anadolu Jet ile birlikte); ikinci sırayı ise, Pegasus firmasının aldığı görülmektedir. Bu iki firmaya göre daha az pazar payına sahip Sun Express, Atlas Global, Onur Air, Corendon, Freebird, Tailwind firmaları da bulunmaktadır (Havayolu Sektör Raporu, 2019: 16).

Genel olarak ülkelerin ekonomik, sosyal kalkınma gibi unsurlarını etkileyen sivil havacılık faaliyetleri bu zamana kadar savaşlar, ekonomik krizler gibi olumsuz durumlara rağmen büyümesini sürdürmüş ve ulusal, uluslararası boyutta hizmet veren bir sektör haline gelmiştir.

5. Sivil Havacılıkta Karizmatik Liderlik

Belirli bir örgütsel grup etrafında toplanan insanların örgütsel hedeflerine ulaşması için çabalamasını teşvik etmek ve hedeflere ulaşma konusunda sahip olunan deneyimleri grup üyelerine aktararak, onları etkileme faaliyeti olarak tanımlanan liderlik (Werner, 1993: 17); havacılık alanında

da önemliliğini hissettirmektedir. Özellikle havacılığın spor ya da ticari amaçlı yürütülmesini ifade eden sivil havacılıkta liderlik, uçuş ekibinin faaliyetlerini tanımlayan, mürettebatı ekip çalışmasına yönlendiren, mürettebatının beklentilerini bilen ve koordine eden, bilgilendiren ve bu özelliklerin devamını sağlayandır. Bütün bu yönere ilaveten ekibi tarafından desteklenen ve takip edilen kişi olmaktadır (Bingöllü, 2014: 3). Bu tanımlama doğrultusunda sivil havacılıkta liderliğin saygı gören, kararlı olan, ekibini bilgilendiren ve yönlendiren, ekibini koordine eden, ekibinin güvenini alan ve onu takip etmesini sağlayan özellikleri vardır.

Temel liderlik özelliklerine sahip olan sivil havacılık liderliğinin diğer hizmet sektöründe yer alan liderlere göre önemi daha fazladır. Öneminin fazla olmasının nedeni sivil havacılık hizmet alanının yüksek risk barındırmasıdır. Dünya ekonomisinin en değişken sektörü olan sivil havacılık “ekonomik konjonktürden bölgesel savaşlara, terörden salgın hastalıklara kadar” birçok olaydan kolayca etkilenen bir yapısı vardır. Sivil havacılığın kolayca etkilenen bu yapısı alanda daima kriz yönetimine hazır olmayı gerektirmektedir (Kozlu, 2021: 103). Sivil havacılıkta her an yaşanabilecek bir kriz durumunda, liderin sahip olduğu özellikler duruma müdahale etmesinde önemli özellikleri olmaktadır.

Sivil havacılık alanında faaliyette bulunan işletmelerin rutin gidişatını olumsuz olarak etkileyebilme potansiyeline sahip kriz durumlarında, liderin karizmatik özelliklere sahip olması işinin kolaylaşmasına neden olmaktadır. Onun, yönetilenler nezdinde sahip olduğu olağanüstülük ve güven duygusu; kriz durumunda her söylediğinin ilahi bir emirmiş gibi kabul edilmesini, yönetimde tek sesliliği ve tek başlılığı sağlamada işlevler yerine getirirken; sivil havacılıkta geçerli olan liderlik anlayışının da Karizmatik Liderlik olduğunu göstermektedir.

Karizmatik liderlerin kriz durumunu başarıyla yönetebilmesi, ekibini yönlendirebilmesi o lidere karizmatiklik atfedilmesini sağlamaktadır. Çünkü bir lidere karizmatiklik atfedilmesinde liderin takipçilerini yönlendirebilmesi ve kendine inandırması, özellikle kriz durumunda radikal çözümler üretebilmesi, risk alabilmesi özellikleriyle doğrudan ilintili olmaktadır.

6. Sivil Havacılık ve Karizmatik Liderlikle İlgili Literatür Taraması

Sivil havacılıkta liderlik konusunda yapılan birtakım araştırmalar bulunmaktadır. Bu araştırmalar şu şekildedir; Korkmaz vd. (2013), “Sivil Havacılık Sektöründe Kabin Personelinin Algıladıkları Liderlik Stilleri ve İş Tatmini Üzerindeki İlişkileri: Türk Hava Yolları Örneği” adlı çalışma bunların ilkidir. Araştırmacılar bunu yöneticilerin liderlik davranışlarının kabin memurları üzerindeki etkilerini saptanmak amacıyla yapmışlardır. Bu kapsamda Türk Hava Yollarında görev yapan kabin memurlarının algıladıkları liderlik stilleri ile iş doyumu arasındaki ilişki incelemiştir. Araştırma 720 kabin memuru üzerinde anket tekniği uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, dönüşümcü liderlik algısıyla iş doyumunu arasında negatif bir ilişkinin olduğu, serbestlik liderlik algılayışı ile iş doyumu arasında pozitif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Eren ve Yalçıntaş (2017)’in yaptığı bir başka çalışma, “Hizmetkar Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Havayolu Şirketi Örneği” adlı çalışmadır. Bunlar, hizmetkar liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla gerçekleştirmişlerdir. Veri elde etmek için bir havayolu şirketi çalışanları üzerinde anket tekniği uygulanmıştır. Uygulanan 253 anketin verilerinin sonuçlarına göre, hizmetkar liderlik ile iş tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu gözlenmiştir. Hizmetkar liderliğin iş tatmini açısından etkin bir liderlik biçimi olduğu saptanmıştır.

Şimşek (2019) tarafından alanda yapılmış bir başka çalışma; “Yöneticilerin Liderlik Tarzları ile Duygusal Zekâ İlişkinin İncelenmesi Üzerine Sivil Havacılık Sektöründe Bir Araştırma” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasıdır. Şimşek, bu çalışmada, yöneticilerin liderlik özellikleri ile duygusal zekâ kavramının bireyler üzerinde taşıdığı anlamı incelemiştir. Bu doğrultuda İstanbul ilinde sivil havacılık sektöründe çalışan farklı yöneticilere anket uygulamıştır. Araştırma sonucunda, liderlerin başarılı olması için empatiye sahip olup çevresindekilere kendilerinin değerli oldukları hissini oluşturmaları ve liderlerin çözüm odaklı olmalarının gerektiği şeklinde iki önemli bulguya ulaşmıştır.

Alanda yapılmış en son çalışmalardan birisi ise, Ahmet Ertek (2020) tarafından, “Dönüşümcü Liderliğin Havayolu İşletmelerinin Başarısındaki Rolünü İncelemeye Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma: Bulutların Üstüne Tırmanırken ve From Worst To First Kitaplarının İncelenmesi” adlı yüksek lisans tez çalışmasıdır. Ertek, bunu havayolu işletmelerinde yöneticilerin liderlik özelliklerini ve havayolu işletmelerinin yaşam süresindeki rollerini irdelemek amacıyla yapmıştır. Bu doğrultuda Cem Kozlu’nun “Bulutların Üstüne Tırmanırken ve Gordon Bethune’un “From Worst To First” adlı kitapları içerik analiziyle incelemiştir.

Sonuç

Bu çalışmada, liderlik tarzlarından olan karizmatik liderliğin sivil havacılık hizmet sektöründe tasvip edilen bir liderlik yapısı olup olmadığı teorik olarak incelenmiştir. Karizmatik liderlik kavramı, bir kişiye atfedilen olağanüstü özellikler şeklinde siyasal hizmet sektöründe yoğunlukla kullanılsa da günümüz koşullarında diğer hizmet sektörlerinde de kullanılan bir kavram haline dönüşmüştür.

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren sektörlerden bir tanesi de havacılık sektörüdür. Havacılık, diğer sektörlerle oranla yüksek risk barındıran, yüksek maliyet gerektiren bir

sektörüdür. Burada tüketicilerin hizmet satın aldığı kuruluş-a yönelik memnuniyet duyguları, sürekli hizmet almak istemeleri gibi pek çok olumlu tutum ve davranışta havacılık kuruluşunun sahip olduğu liderlik anlayışının etkisi bulunmaktadır.

Karizmatik liderler, kişilerin birliktelik düşüncesinin ve bütünlük ihtiyaçlarının bir sonucudur. Onları yaratan bu özel koşullar ve toplum inancı, liderin gücünü oluşturmaktadır. Bu inanç, liderin toplumla arasında oluşmuş olan inançtır. Koşullar ve inançlar toplumların hafızasında yer edinmelerini sağlar ve toplumsal hafızalarından silinmelerini neredeyse imkânsız hale getirir. Bu noktada liderler, içinden çıktıkları toplumsal bilincin merkezinde kalıcı olurlar. Bu nedenle tarihte yer edinmiş, toplumsal yaşamla bütünleşmiş ve toplumun sıklıkla andığı karizmatik liderleri sivil havacılıkta olduğu gibi hemen her toplumda görmek mümkün olabilmektedir.

Sonuç olarak; sivil havacılık sektörünün hizmet alanının yüksek riskler barındırması, yaşanacak bütün toplumsal, siyasal olaylardan çabucak etkilenen yapısının olması nedeniyle kriz liderliği olarak da tanımlanan “karizmatik liderlik” bu alan için zaman zaman tasvip edilen bir liderliktir. Ancak alan yazında ulaşılan bilgilerde sivil havacılıkta ağırlıklı olarak dönüştürücü liderlik, hizmetkar liderlik ve etkileşimler liderlik kavramları kullanılmıştır. Literatürde sivil havacılık ile karizmatik liderlik tarzını bağlantılı olarak inceleyen bir çalışma da bulunmamaktadır. Bu nedenle, yapılan bu çalışma hem literatüre katkı sağlayacak hem de bu konuda yapılacak olan sonraki araştırmalara kaynak oluşturacak öneme sahip bir çalışma olarak takdim edilebilir.

KAYNAKÇA

- Alptekin, M. (1968). Kültür ve Liderlik, K.T.Ü. İnşaat-Mimarlık Fakültesi Yayınları, Trabzon
- Akgündüz, A. (2004). Lider Yöneticinin El Kitabı, Genç Beyin Yayınevi, İstanbul
- Avcı, A. (2018). “Örgütsel Değişim ve Örgüt Yönetiminde Karizmatik Liderlik ve Eleştirel Bir Bakış”, Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, Cilt:2 / Sayı: 2, s.148-157
- Arıkan, S. (2001). Yönetim ve Organizasyon, Ed.; Salih Güney ve Ümit Berkman, Nobel Yayınevi, Ankara
- Baransel, A. (1993). Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, 3. Basım, İ.Ü., İşletme Fakültesi Yayını, No:257, İstanbul
- Bingöllü, M. K. (2014). CRM ve Liderlik, https://www.academia.edu/37459506/CRM_ve_Liderlik_doc
- Baltaş, A. (2016). Türk Kültüründe Yönetmek, 9.Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul
- Conger, J. A. and Kanungo, R. N. (1994). “Charismatic Leadership In Organizations: Perceived Behavioral Attributes And Their Measurement” Journal Of Organizational Behavior, 15(5), p. 439–452.
- Conger, J.A., Kanungo, R.N., Menon, S.T., and Mathur, P. (1997). “Measuring Charisma: Dimensionality And Validity Of The Conger-Kanungo Scale Of Charismatic Leadership. Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 14(3), p.290–301.
- Can, H. (1999). Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara
- Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). Örgütsel Davranış, Arıkan Basım Yayın, İstanbul
- Carl, J.F. (1961). Siyasi Liderlik ve Karizmatik İktidar Meselesi, Çev.; Metin Kıratlı Cilt 16, Sayı 02, s.127-149, <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/37514>
- Çetiner, B. ve Akça, İ. (2020). Yer Hizmetleri, İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, İstanbul https://cdnacikogretim.istanbul.edu.tr/auzefcontent/20_21_Bahar/yer_hizmetleri/1/index.html#konu-2

- Dal, A. ve Adiller L. (2008). "Havayolu Taşımacılığı Rekabet Anlayışında Hizmet Kalitesinin Yeri", Kayseri VII. Havacılık Sempozyumu 15-16 Mayıs 2008, s.57-61, Kayseri
- Edizler, G. (2010). "Karizmatik Liderlikte Duygusal Zekâ Boyutuyla Cinsiyet Faktörüne İlişkin Literatürel Bir Çalışma", Selçuk Üniversitesi, İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, Cilt 6, Sayı 2, s. 137 - 150
- Erzen, M.Ü. (2008). "Siyasi Lider İmajlarının Seçimlerde Etkisi", İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, İstanbul
- Ertek, A. (2020). "Dönüşümcü Liderliğin Havayolu İşletmelerinin Başarısındaki Rolünü İncelemeye Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma: Bulutların Üstüne Tırmanırken ve From Worst To First Kitaplarının İncelenmesi", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir
- Eren, F. ve Yalçıntaş, M. (2017). "Hizmetkar Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Havayolu Şirketi Örneği", International Journal of Economic and Administrative Studies, UIİD-IJEAS, 2017 (16. ÜİK Özel Sayısı):851-864 ISSN 1307-9832, <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/369844>
- Friedman, H. S., Riggio, R. E. and Casella, D. F. (1988). "Nonverbal Skills, Personal Charisma and Initial Attraction", Personality and Social Psychology Bulletin, p. 14
- Gerede, E. (2002). "Havayolu Taşımacılığında Küreselleşme ve Havayolu İşbirlikleri: THY AO.'da Bir Uygulama", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir
- Günçavdı, G. (2017). "Karizmatik Liderlik: Alan Yazın Taraması", Uluslararası İnsan ve Sanat Araştırmaları Dergisi, Ek Sayı, s. 21-34
- Hancerlioğlu, O. (1996). Toplumbilim Sözlüğü, 2. Basım, Remzi Kitap Evi, İstanbul
- House, R.J. and Howell, J.M. (1992). "Personality And Charismatic Leadership", The Leadership Quarterly, 3(2), p. 81-108
- Kaya, V.A. (2013). Karizmatik Liderlik ve Toplumsal Değişim, Hemen Kitap Yayınları, İstanbul

- Kaya, E. (2012). Ulaştırma Kavramı ve Önemi, Ed.; Ender Gerede ve Nil Aras, Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi, Eskişehir
- Karaman, A. (2008). Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi, Eğitim Akademi Yayınları, Konya
- Kılınç, T. (1996). "Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II) ve Karizmatik Liderlik Yaklaşımı", İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi 25 (2), s. 67-108
- Korkmaz, M., Aras, G., Yücel, A.S. ve Kıygın, S. (2013). "Sivil Havacılık Sektöründe Kabin Personelinin Algıladıkları Liderlik Stilleri ve İş Tatmini Üzerindeki İlişkileri: Türk Hava Yolları Örneği", International Journal of Social Science Doi number: <http://dx.doi.org/10.9761/JASSS1787> Volume 6 Issue 7, p. 697-714
- Kozlu, C. (2021). Bulutların Üzerine Tırmanırken, Remzi Kitapevi, İstanbul
- Luthans F. (1992). Organizational Behavior, Ed., Mc Graw Hill Inc., N.Y
- Ray, S. (2011). "An Insight into the Vision of Charismatic Leadership: Evidence from Recent Administrative Change in West Bengal Province of India", European Journal of Business and Management, www.iiste.org ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol 3, No.9
- Özalp, İ. ve Öcal, H. (2000). "Örgütlerde Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 3, Sayı 4, s. 207 - 227
- Şimşek, Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2014). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Eğitim Kitabevi, Konya
- Şimşek, S. (2019). "Yöneticilerin Liderlik Tarzları ile Duygusal Zekâ İlişkisinin İncelenmesi Üzerine Sivil Havacılık Sektöründe Bir Araştırma", Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Taylor, J.B. (2009). "The Financial Crisis and The Policy Responses: An Empirical Analysis of What Went Wrong", NBER Working Paper 14631, January; <http://www.nber.org>
- Yalçinkaya, A. (2019). "Türk Havayolu Taşımacılığı Sektörünün Tarihsel Gelişimi ve Devlet Müdahaleleri (1933-2006)",

Cumhuriyet Tarihi Araştırmaları Dergisi, 15(29), s. 405-442.

Yalçın, O. (2009). Türk Havacılık Tarihi, Birem Şube, İzmir

Yönt, M. (1998). "Sivil Havayolu İşletmelerinde Organizasyon Yapılarının Etüdü ve Türk Havayollarında Uygulanması" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir

Werner, I. (1993). Liderlik ve Yönetim, Çev.; Vedat Üner, Rota Yayınları, İstanbul

Weber, M. (1995). Toplumsal ve Ekonomik Örgütlenme Kuramı, Çev.; Ö. Ozankaya, Cem Yayınevi, İstanbul

İNTERNET KAYNAKLARI

Lider ve Liderlik nedir?, <https://sozluk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 14.11.2021

2019 Havayolu Sektör Raporu, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Genel Müdürlüğü, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Ankara
<https://www.dhmi.gov.tr/Lists/HavaYoluSektorRaporlari/Attachments/13/2019%20Havayolu%20Sekt%C3%B6r%20Raporu.pdf>, Erişim Tarihi: 14.01.2022

IATA 6.2.2019 tarihli Basın Açıklaması; <https://www.iata.org/en/pressroom/pr/2020-02-06-01>, Erişim Tarihi: 25.11.2021

Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü, <https://web.shgm.gov.tr>. Erişim Tarihi: 14.01.2022

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KÜRESELLEŞME SÜRECİNDE AZALAN KÜLTÜR ŞOKUNUN HAVAYOLU İŞLETMELERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Doç.Dr. Mahmut Mert ASLAN
S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu
mert2006@gmail.com
ORCID NO: 0000-0003-1519-1834

Giriş

Kültür şoku, bireylerin geçici veya kalıcı olarak bir kültürden diğerine geçme durumunda yaşadıkları zorluk, sıkıntı, kriz ve tepkileri ifade eder. Başka bir deyişle kültür şoku, insanların yeni bir ortam deneyimi, olay veya olgu karşısında yaşadıkları korku, heyecan ve paniği gösteren bir tür psikolojik ve sosyal şok halidir. Doğal olarak, kültür şoku kültürler arası iletişim bağlamında kullanılan bir terimdir.

Bireyler alışık olmadıkları bir kültüre girdiklerinde istemeden de olsa endişe ve tedirginliğe kapılırlar. Bu etkinin şiddeti iki kültür arasındaki farklılıkların derinliğine göre artmakta ya da azalmaktadır; ancak insan davranışlarının esnekliği ani değişimler karşısında hemen kültürel şoka girmesini engeller. Kültürel değişimi kabullenmeyi zorlaştıran temel etken, kişinin aşına olduğu önceki kültür içinde kendini daha rahat ve güvende hissetmesi ve onu koruma çabasıdır. Öte yandan, yeni ortamdaki çevresel faktörler çoğalıp çeşitlendikçe kültürel şokun etkisi de artmaktadır.

Bu noktada, küreselleşmenin önemi ortaya çıkmaktadır. Yirminci yüzyılın sonlarında mobil iletişim teknolojileri sayesinde iletişim dijitalleşmiş, topluluklar ve kültürler arasındaki etkileşim yoğunlaşmış, böylece “melez kültürler”

oluşmuştur. Bu arada, iletişim teknolojilerinin de melezleştiğini belirtmekte yarar vardır. Şüphesiz, kitle iletişim araçlarındaki melezleşmenin kaynağı teknolojik gelişmelerdir. Diğer bir ifadeyle, küreselleşme sürecinin temeli ve itici gücü iletişim teknolojisinin en büyük icadı olan küresel internet ağıdır. İletişim alanında gerçek bir devrim olan internet, bugün tüm dünyada yaygın ve ucuz bir şekilde kullanılmaktadır. Milyarlarca insanı, özel kurumu ve devleti birbirine bağlayan internet ağı, küreselleşmede baş aktör olduğunu kanıtlamıştır.

Küreselleşmenin kültürel boyutu, dünyada yaşayan farklı toplumlar arasındaki etkileşimin sürekli artması anlamına gelmektedir. Yerel karakterdeki etnik, dinî, sosyal ve siyasî yapılar zayıflamaya veya silinmeye başlamış, bunların yerini bir tür “dünya vatandaşlığı” almıştır. Ayrıca ortak bir tüketim kültürünün yerleşmeye başlamasıyla birlikte toplumlar gün geçtikçe birbirine benzemeye başlamıştır. İngilizcenin yaygın bir iletişim aracı olması, uluslararası bir organizasyonla her parçası farklı bir ülkede üretilen akıllı telefon markalarının tüm dünyada satışa sunulması, Blue Jeans gibi Amerikan tarzı kıyafetlerin dünya çapında yaygınlaşması, McDonald’s gibi Amerikan tarzı fast food yiyeceklerin her ülkede tüketilmesi, Amerikan ve Avrupa tarzı müzik türleri ve parçalarının evrenselleşmesi gibi olaylar küreselleşmenin en somut göstergeleridir.

İletişim ve etkileşimin kültürel adaptasyonun başarısında hayati bir faktör olduğu ve sosyal medyanın bu süreçte herkes için en etkili destek gücü olduğu gerçekleri yaygın olarak kabul edilmektedir. Bugünün dünyasında bilgi tüketimi için birincil ortam haline gelmiş bulunan sosyal medya (Çerçi vd., 2020: 185), insanlara sadece sosyalleşme sürecinde değil, ziyaret etmeyi planladıkları ülkeler hakkında yeni şeyler öğrenmede de katkı sunmaktadır. Dünyanın değişik yerlerine seyahat edenler, internet ve sosyal medya

aracılığıyla hedef ülke ile ilgili her şeyi öğrenebilmektedir. Sosyal medya üzerinden kurulan etkileşim ve sohbetler, ziyaretçilerin ev sahibi ülkede karşılaşabilecekleri zorluklarla başa çıkmalarını ve yeni topluma uyum sağlamalarını kolaylaştırabilmektedir. Görünüşe göre, uygun ve yeterli iletişim araçları ve becerileri sosyal medyanın kültürler arası uyumu nasıl etkilediğini belirleyen ana faktörlerdir. Örneğin kırk yıl önce farklı ülkelere iki kişi bir yerde karşılaştıkları ya da bir nedenle bir araya geldiklerinde kelimenin tam anlamıyla şok olurlardı. Artık böyle bir kişi gideceği ülkenin dili, kültürü, coğrafyası ve şehirleri hakkında hiçbir fikir sahibi olmasa bile internette ihtiyacı olan bütün bilgilere erişebilmekte, navigasyon uygulamalarını kullanarak ülkenin her yerini gezebilmekte, hatta çeviri programlarını kullanarak temel iletişim gereksinimlerini karşılayabilmektedir. Bu durum, çağdaş kitle iletişim araçları, özellikle sosyal medya sayesinde toplumlar arasında belirgin bir yakınlaşmanın olduğu ve insan ilişkilerinin enikonu yoğunlaştığı anlamına gelmektedir. Artık dünyadaki herkes birbirine aşinadır. Tüm insanlık, kocaman bir aileye dönüşmüş gibidir. Bu nedenle, dünyadaki hiç kimse başkalarını çok fazla şaşırtmamakta veya şok etmemektedir. Çünkü küreselleşme yoluyla oluşan kültürlerarası iletişim ve entegrasyon sürecinde kültürel uyumun kolaylaştığı anlaşılmaktadır. Mevcut tabloya bakıldığında, eskiden farklı bir ülkeye giden insanlarda görülen kültürel şokun büyük ölçüde azaldığı sonucuna varılabilir.

İletişim teknolojisinin toplumlar arasındaki bütün erişim engellerini ortadan kaldırarak kültür şokunu büyük ölçüde azaltmış olduğu gerçeği dikkate alındığında, dünyada havayolu taşımacılığının her zamankinden daha önemli ve etkin hale geldiği kolayca tahmin edilebilir. Böylece bir yandan havayolu taşımacılığı küreselleşmeye hız katarken, diğer yandan hızlanan küreselleşme süreci havayolu işletme-

lerinin yolcu kapasitesini artırmaktadır. Bu bağlamda, her iki realite arasında anlamlı bir ilişki ve iş birliğinin olduğunu söylemek olası görünmektedir. Zira dünyada uluslararası seyahat gereksinimi giderek büyümekte ve hem daha güvenli olması hem de zamandan tasarruf sağlaması nedeniyle elbette bu gereksinimi daha ziyade havayolu işletmeleri karşılamaktadır.

Bu çalışma, ağırlıklı olarak küreselleşme sürecinin iletişimsel ve kültürel boyutlarına odaklanmış, daha sonra söz konusu süreçte sosyal medyanın kültür şokunu azalması ile havayolu işletmeciliği arasındaki ilişkiyi incelemiştir.

Anahtar Kelimeler: *Küreselleşme, Sosyal medya, İletişim, Kültür, Kültürel uyum, Kültürlerarası iletişim, Kültür şoku, Havayolu, Havayolu taşımacılığı*

1-Sosyal Medya Nasıl Tanımlanmalıdır?

Küreselleşen dünyada insanların kişisel web sayfaları oluşturmalarına, her toplum ve kültürden kişilerin birbirleriyle hızlı ve özgürce iletişim kurarak istedikleri içerikleri paylaşımlarına olanak sağlayan sosyal medya insan hayatının vazgeçilmez bir parçasıdır. İnsanlar alışverişten e-postaya, eğitimden ticarete, sosyal ilişkilerden karşı cinsle ilişkilere kadar her alanda sosyal medyayı kullanmaktadır. Dolayısıyla sosyal medyanın insanların yaşam tarzlarını değiştirmede hayati bir rol oynadığı ve bu sürecin her geçen gün daha da hızlandığı söylenebilir. Sosyal medya, insanların birbirleriyle kolay ve hızlı bir şekilde iletişim kurabilecekleri sosyal ağ sitelerini ve blogları içermektedir. Twitter, WhatsApp, MySpace, Facebook, Instagram, Bebo ve benzeri sosyal paylaşım sitelerinin ortaya çıkmasından sonra insanlar sosyal ortamdaki ve dünyadaki olayları çok daha hızlı bir şekilde öğrenmeye ve olaylara müdahil olmaya başlamışlardır (Canöz ve Canöz, 2020: 261).

Sosyal bilimlerin diğer alanlarında olduğu gibi, sosyal medyanın tanımı konusunda da tam bir fikir birliğinden söz

etmek pek mümkün görünmemektedir. Bunun temel nedenlerinden biri, akademik çevrelerde konuyla ilgili yapılan araştırma ve çalışmaların çoğunun sosyal medyanın sadece bir yönüne odaklanmış olmasıdır (Delery ve Roumpi, 2017: 16). Diğer bir neden, akademinin bulgularının ve akademisyenlerin bulguları ifade etmek için kullandıkları dilin hayatın pratikleriyle tam olarak örtüşmemesidir. Bunların haricindeki başka bir neden ise, hem bilgi teknolojilerinde hem de sosyal medya uygulamalarında yaşanan hızlı ve kesintisiz dönüşümün yerleşik kavramları sürekli yeniden tanımlanmaya zorlamasıdır; ancak Web2.0 teknolojilerinin sosyal medyanın gelişmesinde önemli bir rol oynadığı kesindir. Web2.0, sosyal medyanın internette zengin bir içerik kazanmasını sağlayan bir dizi teknolojik uygulamayı ifade etmektedir. Nitekim sosyal medyanın tanımlarından biri de burada yatmaktadır. Bu durum, sosyal medyanın tüm dünyada ortak zekayı harmanlayan veya kullanan bir mecra olduğu şeklinde bir tanımlı öne çıkarmaktadır (Huang ve Benyoucef, 2013: 246).

Tamamen teknik bir bakış açısıyla “bilgi sistemleri” (IS) olarak adlandırılan kavram, bilgi teknolojilerinin bireyler, kuruluşlar ve toplumlar üzerindeki etkilerinin araştırıldığı bir alandır. Bu anlamda, Bilgi Teknolojileri’nin (IT) en etkili alt sistem bileşenlerinden birinin sosyal medya olduğu unutulmamalıdır (Lucas vd., 2013: 380). Sosyal medya, etkileşimli katılımı içeren yeni medya biçimlerine atıfta bulunmak için yaygın olarak kullanılan bir terimdir. Genel anlamda medyanın gelişimi, “yayın dönemi” ve “etkileşim dönemi” şeklinde iki farklı döneme ayrılmaktadır. Herhangi bir yayın organının tek bir merkezden kitlelere gönderdiği yayın sürecinde medya adeta merkezileştirilmişti. Bu bir radyo veya televizyon istasyonu, bir gazete veya bir film stüdyosu olabiliyordu. Medya organlarına yapılan geri bildirimler genellikle dolaylı, gecikmeli ve kişisel olmayan bir şekilde ile-

tilirdi ve bireyler arasındaki aracılı iletişim, kişisel mektuplar, telefon görüşmeleri ve bazen fotokopili aile bültenleri gibi çok daha düşük seviyelerde ifade edilirdi. Dijital ve mobil teknolojilerin yükselişi ile beraber etkileşim bireyler için hiç olmadığı kadar kolaylaşmış ve yeni bir medya çağı ortaya çıkmıştır. Böylece etkileşim, yeni medya işlevlerinin merkezine yerleştirilmiştir. Şu anda bireyler fikirlerini paylaşmak ve anında geri bildirim almak üzere birçok kişiyle konuşabilmektedir. Yeni teknolojinin düşük maliyeti ve erişilebilirliği, medya tüketimi için her zamankinden daha fazla seçeneğe izin vermiştir. Bireyler artık birkaç haber bülteni yerine, birçok farklı kaynaktan bilgi arama ve iletişim forumları aracılığıyla başkalarıyla diyalog kurma fırsatına sahiptir. Kuşkusuz, sürüp giden bu enformasyon devriminin merkezinde sosyal medya vardır. İster mobil ister sabit olsun, her türlü sosyal medya bir tür dijital platform içermekle birlikte, dijital olan her şey mutlaka bir sosyal medya platformu değildir. Bununla birlikte, iki ortak özellik sosyal medyayı tanımlamaya yeterince yardımcı olmaktadır: Birincisi, sosyal medya bir şekilde katılıma izin vermektedir ve asla tamamen pasif değildir. Facebook ve benzeri sosyal ağ siteleri, en azından başkalarının neler paylaştığını pasif olarak görmeye izin vermektedir; ancak bunun için minimum etkileşim potansiyelinin başlamasına izin veren bir profil oluşturulmalıdır. Bu kalite, sosyal medyayı kişisel profillerin norm olmadığı geleneksel medyadan ayırmaktadır. İkincisi, “katılımcı doğası gereği” sosyal medya bir etkileşim içermektedir. Bu etkileşim yakın arkadaşlar, aile veya ortak ilgi alanlarına sahip yeni kişilerle olabilmektedir (Manning, 2014: 1158). Bu anlamda Kietzmann ve arkadaşları (2011: 248) sosyal medyayı “paylaşım, ilişkiler, gruplar, konuşmalar ve profiller için işlevsellik sağlayan web tabanlı uygulamalar” olarak; Kapoor ve diğerleri (2017: 12) “etkileşimleri ve ağ oluşturmayı kolaylaştıran bir dizi bilgi teknolojisi” olarak;

Boyd ve Ellison (2008: 223) ise “profiller oluşturma, açık ve çapraz ilişkiler kurma platformu” veya “kullanıcılar arasındaki ilişkilerin görünürlüğünü ve profillerini sağlayan web siteleri” olarak tanımlamışlardır. Genel olarak bloglar, sosyal ağ siteleri, işbirliği projeleri, içerik toplulukları, sanal sosyal dünyalar ve sanal oyun dünyaları olmak üzere altı farklı kategoriye ayrılan bir “sosyal medya” taksonomisinden bahsetmek mümkündür (Kaplan ve Haenlein, 2010: 63). Tüm bu tanımlar, sosyal medyanın sosyal doğasına ışık tutmakta ve kişiler arası iletişime ve bilgi alışverişine işaret etmektedir.

2-Küreselleşme Sürecinin En Büyük Ürünlerinden Biri Olarak “Kültürel Melezleşme”

Mcluhan’ın “küresel köy” yaklaşımının dayanak noktası, yeni iletişim teknolojilerinin insanların birbirlerinin hayatlarına daha fazla dâhil olmalarını sağlayacağı öngörüsüdür (Baran, 2002: 84). Bu bağlamda küreselleşme, ekonomik, politik ve kültürel ilişkilerin uluslararası sınırlar boyunca yoğunlaştırılması sürecidir (Akindele vd., 2002: 2). Her geçen gün ivme kazanan küreselleşme sürecinde bilgi teknolojileri, siyasî, ekonomik ve kültürel alanları önemli oranda değiştirmektedir. Bu gizli ve güvenli alanda herkes kendini özgürce ifade edebilmekte ve bu paylaşımlar bütün ülkelerin sınırlarını aşmaktadır. Dünyanın herhangi bir yerinde meydana gelen bir olay veya gelişme anında paylaşmakta, herkes durumdan haberdar olmakta, her olay ve gelişme herkesi bir şekilde etkilemektedir. Tarihte hiçbir zaman insanlar dünyada olup bitenlerden bu kadar etkilenmemiş, dünyanın gidişatına müdahale etme ve hayatı değiştirme konusunda hiçbir zaman bu denli büyük bir güce sahip olmamışlardır. Küreselleşme, kültür, ticaret, iletişim ve diğer çalışma alanlarındaki engelleri birbiri ardına yıkmaktadır. Bu durum 5000 yıldır devam eden bir sürecin sonucudur; ancak 1991’de Sovyetler Birliği’nin çöküşünden son-

ra iyice hızlanmış, uluslar ve çoğulcu kültürel kimlik biçimleri arasındaki homojenleşmeyi yoğunlaştırmıştır.

Küreselleşme kendi bünyesine aldığı birçok ulusal unsuru zayıflatmakta, kimilerini yok etmekte ve kültürler taklit yoluyla az gelişmiş ülkelerden gelişmiş ülkelere doğru bir tektipleşme yönünde ilerlemektedir. Bir bakıma yeryüzündeki yerel diller ve kültürler giderek silinmekte ve ortak bir dünya kültürü oluşmaktadır. Dünya, kültür ve dil açısından daha küçük ve tekdüze bir yere dönüşmüştür. Artık dünyadaki otantik dil, kültür ve ırkların sayısı eskiden olduğu kadar çok ve çeşitli değildir. Küreselleşmenin kültürel yönü, toplumların iletişim ve etkileşiminin sürekli artmasıyla açıklanabilir. Ayrıca, tüketim ve popüler kültür gibi faktörlerin de katkısıyla birbirine benzeme süreci daha da hızlanmaktadır. Daha somut bir örnek vermek gerekirse, internet ağının ana dili olarak dünyanın her yerinde konuşulan İngilizce aracılığıyla Amerikan ve İngiliz kültürleri tüm dünyaya taşınmakta, böylece her yerde aynı müzik türleri ve şarkılar dinlenmekte, aynı giyim tarzı yayılmakta, aynı davranış kalıpları takip edilmekte, aynı mizah anlayışı yaygınlaşmaktadır. Bu nedenle, kültürel anlamda küresel bir özdeşleşmenin yaşandığı bir gerçektir. Bu ve benzeri koşullar, küreselleşmenin kendisini sosyal ve kültürel anlamda gösterdiğinin bir kanıtıdır. Bugün Avrupa kökenli Amerikan vatandaşları bile bu süreçte kendi dillerini ve kültürlerini neredeyse tamamen unutmuş ve bu sürecin en iyi ifadelerinden biri olan “eritme potası” ortadan kalkmıştır (Martin ve Nakayama, 2010: 12). Bu aşamada, “kültürel melezleşme” kavramı üzerinde mutlaka durulmalıdır.

Kültürler normalde doğal ve ağır bir süreç içinde değişir; ancak zaman zaman şu veya bu nedenle birbirleriyle etkileşime girdiklerinde kültürün unsurları çok daha hızlı değişmektedir. “Kültürel melezleşme” olarak adlandırılan bu olgu, iki kültür grubu arasındaki etkileşimin kaçınılmaz bir

sonucudur. Kültürel melezleşme, dünyadaki farklı gelenekleri, sanat eserlerini, kitle iletişimini ve popüler kültürü yeniden harmanlayarak, insanların kendilerini farklı kişisel ve kültürel kimliklerle de ifade etmelerini sağlayarak ilerlemektedir (Larson, 1992: 147). Kültürel melezleşmenin doğal sayılabilecek örneklerinden biri Amerika Birleşik Devletleri'nde yaşanmaktadır. Çeşitli kültürlerden çok sayıda insanın yerleştiği bu ülkede yerli halkların yanı sıra Avrupa, Afrika ve Asya'dan da insanlar vardır. Zamanla bu insanlar fikirlerini Amerikan halkıyla paylaşmış, başkalarıyla iletişim kurmanın yollarını bulmuş, başka kültürlerden bir dizi unsurlar almış ve sonunda yeni bir kültürel kimlik oluşturmuşlardır. Çünkü kültürel melezleşme sürecinde belirli bir kültürden insanlar yabancı kültürlerden, farklı lehçelerden, geleneklerden, davranış kalıplarından, düşünce biçimlerinden parçalar almakta ve yeni uygulama biçimleri yaratmaktadır. Kültürel melezleşme genellikle geleneksel kültürün unsurları daha yaygın ve güçlü bir zihniyetle karıştırıldığında meydana gelmektedir. Bu anlamda çağdaş bilim adamları, kültürel melezleşmeyi küreselleşme süreci içinde ele almışlardır. Sonuç olarak, farklı kültürlerin bir araya gelmesi yeni bir kültür yaratmak için bir zorunluluktur (Akindele ve diğerleri, 2002: 2). Başka bir deyişle *kültürel melezleşme, iki farklı kültür grubunun etkileşimi sürecinde zamanla ortak zeminlerin oluşması veya her iki tarafın kabullendiği bir karışımın ortaya çıkmasıdır*. İşte bu değişim internet ve özellikle sosyal medya sayesinde her zamankinden daha fazla hızlanmış ve yoğunlaşmıştır. Böylece uluslar ve bireyler sadece kültürel açıdan değil, internet üzerinden tanışan insanların yaptığı uluslararası evlilikler yoluyla fiziksel ve genetik açıdan da birbirine karışmaktadır. Diğer yanda ise, yerel ya da ulusal kimliklerin etki alanlarında yukarıda bahsedilen özdeşleşmeye karşı belli bir direncin oluştuğunu ve bu durumun uzun vadede dinler ve kültürler arasında çatışmalar yaratma potansiyeli-

ne sahip olduğunu öne süren farklı yaklaşımlar da bulunmaktadır.

3-Sosyal Medya Bağlamında Kültürlerarası İletişim ve Kültürel Uyum

Kültür, iletişimi büyük ölçüde şekillendirip yönlendirir ve kültürlerarası iletişimin tarihin ilk dönemlerinden beri var olduğu rahatlıkla tahmin edilebilir. Bu anlamda kültürlerarası iletişim kavramını farklı toplumlardan ve kültürlerden insanlar arasındaki etkileşim süreci olarak tanımlamak yerinde olacaktır. Farklı bir bakış açısıyla, kültürel iletişimin farklı toplumlar ve etnik gruplar arasındaki iletişim olduğunu söylemek mümkündür. Bu, bireyler, toplumlar, inanç grupları, milletler veya kurumlar arasındaki herhangi bir ilişki biçimi olarak gerçekleşebilir. Genellikle saygı temelinde yükselir ve sembolik işaretlere dayanır. Kültürlerarası iletişim karşılıklı tanışma, samimiyet, anlayış ve hoşgörü sağlamak ve çoğulcu, eşitlikçi, üretken bir ortam yaratmaktadır (Neuliep, 2014: 79).

Kültürel adaptasyon, kültürel iletişim veya kültürlerarası iletişimden sonraki aşamayı ifade eder. Bennet'e göre buna "bir kültürden diğerine geçiş sürecindeki deneyimler" (Bennet, 1977: 8) demek yerinde olur. Stewart ve Mendenhall'a (1991: 233) göre kültürlerarası adaptasyonda dört önemli ve dikkat çekici aşama vardır: Birincisi, balayı sürecidir. Bu aşamada, başka bir ülkede bulunan kişi farklı bir yerde olmaktan ötürü biraz umut, biraz sevinç, belki biraz da endişe yaşamaktadır. İkincisi, kriz sürecidir. Bu aşamada kişi hiç tanımadığı farklı bir ülkede bulunduğu için pişmanlık, umutsuzluk, kaygı ve üzüntü gibi birtakım negatif duygulara kapılır. Üçüncüsü, adaptasyon sürecidir. Burada kişi topluma uyum sağlamaya başlamıştır. Bazı şeyleri kabul eder. Hatta onlardan hoşlanmaya başlar. Dördüncü süreç ise, iki kültürlülüktür. Bu aşamada kişi kendini yeni toplum ve kültürün gönüllü bir parçası veya o toplumun "di-

ger yarı” olarak algılamaya başlar. Bu duruma, “tam uyum” da denilebilir.

Kültürler genellikle farklı, ayrı ve bağımsız varlıklardır; ancak son on yıllar içinde kültürler ve onlara bağlı uluslar bazı karmaşık süreçlerden geçerek daha fazla ilişkili ve benzer hale gelmiştir (Harris vd., 2004: 3). Teknolojik, ekonomik, siyasal, sosyal, kültürel ve sanatsal açıdan giderek özdeşleşen bir dünyada insanlık uyumlu ve barışçıl bir varoluşu sürdürmek istiyorsa, kültürlerarası ölçekte güçlü bir dayanılığa ulaşmak zorundadır. Günümüzde kültürlerarası iletişim ve kültürel uyum sürecine en büyük katkıyı sosyal medyanın sağladığından kimsenin şüphesi yoktur (Ellison vd., 2009: 7).

4-Sosyal Medya İle Kültür Şoku Arasındaki Sarmal İlişki

İnsanlar ev değiştirme gibi en basit mekân değişiklikleri sonrasında bile belirli bir uyum zorluğu yaşamaktadır. Ülke değiştirdiklerinde, sosyal hayatları değiştiğinde ve kültürel farklılıklar yaşadıklarında karşılaştıkları zorluk çok daha büyüktür. Kültürel farklılıklar aşırı ise, kültürel şokun etkisi de aynı oranda artmaktadır. Yeni bir ülkede, başta dil, din, eğitim sistemi, değer yargıları, yaşam koşulları, iklim, sosyal düzen, ulaşım sistemi, yeme alışkanlıkları, arkadaşlık anlayışı, mahalle ve kültürel özellikler olmak üzere pek çok farklılıklar olacaktır. Bir kişinin yeni bir ülkeye seyahat ettiği ilk günlerde huzursuz, endişeli ve karamsar olması normal sayılabilir; fakat bu olumsuz durum sürekli hale gelirse veya günden güne artarsa uyum sorunlarını kronik hale getirerek hayatı zorlaştırabilmektedir. Geline aşamada, kültür şokunun, kişinin yeni bir kültürel ortama girdiğinde yaşadığı şaşkınlık ve kaygıyı vurguladığı (Oberg, 1960: 180) veya kültürel uyum sürecindeki stres olarak tanımlanabileceği (Weaver, 1993: 246) görülmektedir.

Küreselleşme sürecinde internet üzerinden kurulan sosyal medya platformlarının farklı milletler ve kültürler ara-

sındaki iletişimi artırdığı, geleneksel kültürel mirasın özgün parçalarını yok ettiği ve dünyada kültürel ve ırksal bir tek-düzeliğe veya melezleşmeye yol açtığı gerçeği göz önünde bulundurularak “kültür şoku”nun büyük ölçüde ortadan kalkmaya başladığını söylemek şaşırtıcı olmayacaktır. İnternet ağı kurulmadan önce farklı ülkelerden insanlar tanıştıklarında çok şaşırmakta ve birbirlerini anlamaları, tanımaları, uyum sağlamaları uzun zaman almaktaydı. Günümüzde sosyal medya sayesinde herkes diğer milletler ve kültürlerle sürekli iletişim halindedir. O nedenle, bu kişiler gerçek hayatta karşılaştıklarında hiç olmadığı kadar rahat bir adaptasyon süreci yaşamaktadır.

Bu bağlamda, küreselleşme çağında eğitim görmek, çalışmak, yeni bir hayat kurmak ve benzeri gerekçelerle yurtdışına seyahat eden insan sayısında büyük bir artış olduğu da tartışmasızdır (Chen ve Zhang, 2010: 808). Bu aşamada belirtmek gerekir ki, sosyal medya kültürel şoku azaltmada veya ortadan kaldırmada en etkili işlevi görmesine rağmen iletişim sırasında yanlış anlaşılma olasılığını en aza indirmek ve farklı davranış kalıplarını uyumlu hale getirmek için başkaca kültürlerarası uyum programlarının da yürütüldüğünü ifade etmekte yarar vardır (Cai ve Rodriguez, 1996: 38). Öte yandan, kültürlerarası uyum çalışmalarının en önemli ayağı kuşkusuz dil eğitimidir. Çünkü dil farklı milletler ve kültürler arasındaki iletişimin asgari koşuludur. Bu durumda, sosyal medyanın yaygınlaşması ile kültürel adaptasyonun kolaylaşması arasında anlamlı bir sarmal ilişkinin bulunduğunu söylemek gayet mümkündür.

5-Küreselleşme Sürecinde Havayolu İşletmeciliği İle Kültür Şoku Arasındaki Etkileşime Yönelik Bir Analiz

İngiliz dilinde bir sıfat olarak “global” sözcüğü “küresel”, ondan türeyen “globalization” ise “küreselleşme” olarak ifade edilmektedir. Bir kavram olarak ise “küreselleşme”, bazı uluslarüstü örgütlenmelerin evrensel çapta meş-

ruiyet kazanması, daha sonra iletişim teknolojisindeki baş döndürücü gelişmeler sonucu ulus devletlerin dünya ekonomisi piyasalarındaki etkileri azalırken ulus aşırı ya da çok uluslu şirketlerin daha geniş piyasalara yayılması, bu süreçte gitgide homojen hale gelen evrensel bir ortak kültürün ortaya çıkmasını açıklayabilmek için yirminci yüzyılın sonlarına doğru icat edilmiş bir realite olarak öne çıkmıştır. “Küresel” ve “küreselleşme” sözcükleri çok önceleri birkaç kitapçık ve sözlükte geçmiş olsa da bugünküne yakın bir anlamda ilk defa McLuhan’ın “Global Köy” başlıklı ünlü yapıtında geçmiştir. Terim, 1980’li yıllarda Amerika’nın işletme alanında tanınmış bazı okullarında sık sık kullanılmaya başlamıştır (Tezcan, 1996: 45). Kavram olarak küreselleşmenin başından bu yana çeşitli aşamaları olduğunun altını çizmek gerekir. Sürecin henüz gelişimini tamamlamamış olduğu da dikkate alındığında, çözümlenmesi pek kolay görünmemektedir. Bununla birlikte, birçok farklı mahfillerde olduğu gibi akademik çevrelerde de küreselleşme kavramı üzerine araştırma ve tartışmalar devam etmektedir; ancak çeşitli faktörler ve dönemler göz önüne alınarak kavramla ilgili birtakım tanım ve açıklamalar yapılmıştır. Öncelikle kabul edilmelidir ki, bugünün dünyasında tartışmaya değer konular listesinin başında küreselleşme olgusu gelmektedir.

Küreselleşmeyi yeryüzünde var olan ülkeler ve uluslar arasındaki ekonomik, sosyal ve politik ilişkilerin birbirleriyle iç içe geçmesi, siyasal ve ideolojik kökenli ayrışma ve kutuplaşmaların silikleşmesi, farklı inanç ve kültürlerin daha bilinir hale gelmesi, ülkeler ve toplumlar arasındaki ilişki ve işbirliklerinin yoğunlaşması, kısacası çok farklı görünmelerine rağmen zaman içinde birbirleriyle yakınlaşan, benzeşen, özdeşleşen olguları barındıran ortak bir karışıma erişilmesi, diğer bir yaklaşımla özdeksel ve tinsel değerler ve onlar içinde yüzyıllar boyu oluşmuş bulunan birikimlerin ulusal sınırların ötesine geçerek evrensel ölçekte yaygınlık

kazanması olarak tanımlamak olasıdır (Mahiroğlu, 2001: 171). Özellikle 1980’li yıllardan itibaren, küreselleşme üzerine yapılan çalışma ve tartışmalar yoğunlaşmaya başlamıştır. O dönemden günümüze dek enine boyuna irdelenmiş ve tartışılmış olan küreselleşme, 21’inci yüzyılın da en çok tartışılan ve neredeyse diğer her olguyla bir şekilde ilintilendirilen gerçekliği olmayı sürdürecektir gibi görünmektedir.

1980’lerde başlayan dışarıya açılma siyaseti ve neo-liberal fikirler tahminlerin ötesinde bir hızla dünya ülkelerinin birleşip bütünleşmesine öncülük ederek iki kutuplu dünya düzeninin son bulmasını sağlamış, uluslararası düzeyde var olan gelen gerilimleri azaltmış, ardından iletişim teknolojisinin olağanüstü gelişimi ve desteğiyle tüm dünyada güçlü bir değişim dalgası başlatmıştır (Sencer, 1992: 43). Küreselleşmenin dünya halklarının birbirleriyle olan ilişkilerinde yol açtığı farklılığın “değişim” yerine “dönüşüm” sözcüğü ile ifade edilmesi boşuna değildir. Çünkü “dönüşüm” dendiğinde, “değişim” kavramına göre daha köklü bir farklılaşma kast edilmiş olmaktadır. Bu anlamda, “küreselleşme” terimiyle haklı ve yerinde bir saptama olarak daha derin bir değişimin vurgulanmak istendiği bellidir. Öte yandan küreselleşme kavramı salt kuramsal bir terim olarak düşünülmekten ziyade, önlenemez ve vazgeçilmez bir gerçeklik olarak ele alınmalıdır. İyimser bir anlayışla farklı toplumların giderek birbirlerine yakınlaşmasıyla her birey ve toplumun tüm dünyaya açılma ve onlarla işbirliği yapma olanağına kavuştuğu öne sürülebilirken, karamsar bir bakış açısıyla daha çok gelişmiş ülkelerde konumlanmış bulunan uluslararası sermaye lehine gittikçe acımasızlaşan haksız bir rekabet ortamının oluştuğu görüşü haklı çıkarılabilmektedir; fakat belli bir aşamadan itibaren dünyada yerel ve ulusal olanla küresel olan aktörler arasında “küresel düşün ve yerel hareket et” (glokal) şeklinde bir anlayış gelişmiş, böylece yerel aktörler küresel düşünmeye teşvik edilirken uluslara-

rası aktörler yerel piyasalarda hâkim olan kültürlerin ana değerlerini dikkate almaya özen göstermeye başlamıştır. Bu bağlamda, küreselleşmenin parçalayıcı, ayrıştırıcı veya bölücü bir karakter taşıdığına ilişkin yaygın kanının bir ölçüde törpülendiği, süreç içinde farklı kültürel renklerin harmanlandığı düşünülmektedir (Yeldan, 2002: 65).

Kapital ve üretimin uluslararası bir nitelik kazanması ile birlikte tüm dünyada tüketim alışkanlıklarının da tektipleşme yoluna girmesi fikri üzerine bina edilen küreselleşmenin salt ekonomik bir olgu olarak değerlendirilmesi bir sorun olarak kabul edilebilir. Gerçek şu ki, küreselleşme yalnızca ekonomik kökenli bir “de facto” durumu değil, aynı zamanda evrensel düzeyde kültürel, düşünsel ve davranışsal bir dönüşümü ifade etmektedir. Dünyayı küresel bir paylaşım açmanın küresel çözüm önerilerini de dikkate almak anlamına geldiği gerçeğinden hareket edildiği vakit, dünyanın yüz yüze kaldığı ekonomik sorunların yanı sıra küresel ısınma, çevre kirliliği, terör ve göç gibi uluslararası sorunların da yalnızca yerel düşünce kalıpları içinde çözüme kavuşturulamayacağı daha iyi anlaşılmış olacaktır. Bu durumda yerel aktör ve unsurlar göz ardı edilmeden, küresel kurum, aktör ve stratejiler merkezinde hareket edilmesi zorunluluğu ortaya çıkmıştır (Giddens, 2000: 18). Zira yerel sorunların ortaya çıkışında uluslararası faktörlerin, uluslararası sorunların kökenlerinde de bazı yerel unsurların etkilerinin olabileceği hesaba katılmadığı takdirde, üretilen veya önerilen çözümlerin etkilerinin de sınırlı kalacağı unutulmamalıdır. Sözgelimi ulusal ticarî işletmelerin ve yerel siyasetin karar ve faaliyetleri küresel ilke ve kriterlere dayanmadıkları sürece evrensel bir etki oluşturmaları beklenemez. O halde küreselleşme sürecinde tek veya yerel bir aktörün küresel çapta bir çözüm önerisinde bulunabilme şansının sınırlılığı nedeniyle, çözüm önerilerini küresel sisteme entegre ede-

bilme becerisi hayatî bir önem arz etmektedir (Castells, 2005: 128).

Küreselleşme sürecinde havayolu işletmeciliğinde meydana gelen değişime gelince, öncelikle küreselleşme çağında bütün işletmelerin faaliyet yürüttüğü çevrenin eskisiyle karşılaştırılamayacak kadar genişlediğini ve karmaşıktığını belirtmek gerekir. Çevresel, ekonomik, sosyal ve kültürel boyutlarda yaşanan baş döndürücü değişimin, özellikle iletişim teknolojisindeki gelişmelerin havayolu şirketlerini de değişime zorladığı çok açıktır. Yaşanan süreçte üretim ve tüketim büyük oranda artmış görünmekte, teknolojideki değişim ise fiziksel iş gücünden beyin ve bilgi gücüne doğru evrilmektedir. Doğal olarak, tüm işletmeler bu hızlı değişime ayak uydurmak için yeni stratejiler geliştirmek zorunda kalmıştır. Bunlardan biri stratejik ittifaklar ya da küresel işbirliği teşkilatlarıdır. Havayolu şirketleri “ICAO” ve “IATA” diye bilinen düzenleyici nitelikte uluslararası teşkilatlar kurmuş ve onların temel ilkelerine göre hareket etmeyi taahhüt etmişlerdir (Wang ve Evans, 2002: 73). Dünya ölçeğinde kurulan bu havayolu ittifakları küreselleşmenin hem ürünü hem de katalizörüdür. Böylelikle, havayolu işletmeleri küresel ölçekte faaliyet yürütmeye ve küresel pazarlara girmeye zorlanmaktadır (Gerede, 2017:141). Açıkça anlaşılmış olacağı üzere, fizik ve mühendislik bilimlerinin yanı sıra bilgisayar teknolojisinde de kaydedilen başarıların iletişim imkânlarını genişletmesi ile birlikte ekonomik refah düzeyi yükselmiş, sosyal yaşamın küresel değişime uyarlanma süreci hızlanmış, buna koşut olarak havayolu taşımacılığı sektöründe uçaklarda jet motorları kullanılmaya başlanmış ve artan sosyal refahın etkisiyle havacılık hizmetleri küresel bir ağa ulaşmıştır (Merkt, 2017: 6). Bugün itibarıyla, havayolu işletmelerinin küresel bir hizmet dağıtım ağının bir parçası haline geldiklerini söylemek mümkündür. Sosyal medya üzerinden kurulan küresel bir ağda müşteri kitlesine

havayolunun sunduğu hizmetlerle ilgili anlık bilgi edinme ve hizmet satın alma olanağı sağlanabilmektedir.

Bilindiği üzere küreselleşme ileri teknolojinin, özellikle gelişmiş iletişim teknolojilerinin eseridir ve küresel bir piyasada geniş bir müşteri portföyüne ulaşmak internet ağı ve sosyal medya üzerinden gerçekleşmektedir. Örneğin dünyanın herhangi bir ülkesinde yaşayan insanlar kendi ana dillerinde havayolu işletmelerinin web sitelerine girip sunulan hizmetleri görebilmekte ve ihtiyaç duydukları hizmetleri dakikalar içinde satın alabilmektedir. Bu web sayfalarında müşterilere havayolu işletmesinin yaptığı yenilikler hakkında bilgi verilmekte, indirimli bilet kampanyaları ve açık bilet hakkı gibi cazip fırsatlar sunulularak daha hızlı ve etkin bir alışveriş ortamı sağlanmaktadır (Berardino vd., 2000: 459). Şen ve Erdağ'ın (2021: 423) yaklaşımına göre, küreselleşme olgusunun kendini iyiden iyiye hissettirmeye başladığı bu evrede teknolojik devrim çağına girilmesi, dijital teknoloji sayesinde bedensel iş gücünden beyin işçiliğine geçilmesi, rekabetin şiddetli olması, ekonomik paylaşım savaşlarının kızışması gibi etkenler nedeniyle havayolu taşımacılığı sektöründe yüksek kâr ve sürdürülebilirlik kaygıları ile sunulan hizmetlerin kalitesi yükselmiş, yolcu sayıları artmış ve müşteriler tercihleri öncelikli hale gelmiştir. Halihazırda ticarî, ekonomik, kültürel veya salt insanî amaçlı evrensel bir insan ilişkileri ağı içinde, havayolu şirketlerinin iş hacmi büyük ölçüde genişlemiştir. Nitekim küreselleşmenin en baskın özelliğinin dünyanın ticarî ve ekonomik yönden entegrasyonu olduğu düşünüldüğünde, ülkeler arasında gerek insanların gerekse kargo teslimatının dolaşımının yoğunlaşmasıyla birlikte havayolu şirketlerinin kaçınılmaz bir şekilde büyük bir talep patlamasıyla karşı karşıya kaldıklarını tahmin etmek zor olmasa gerektir (Button, 2008: 34).

Sonuç

Yirminci yüzyılın sonlarından itibaren internet ağının kurulmasıyla büyük bir hız kazanan küreselleşme sürecinde sosyal medya sitelerinin kullanımı farklı milletler ve kültürler arasındaki iletişim ve etkileşimi hiç olmadığı kadar artırmış, böylelikle dünyada insan trafiği yoğunlaşmış ve insan tipolojisinde belirgin bir özdeşleşme sürecine girilmiştir.

Bugün itibariyle iletişim ve etkileşimin kültürel adaptasyonun başarısında hayati faktörler oldukları ve sosyal medyanın bu süreçte herkes için en etkili araç olduğu gerçeği yaygın olarak kabul edilmektedir. Sosyal medya, insanlara sadece sosyalleşme konusunda değil, aynı zamanda ziyaret etmeyi planladıkları ülkeler hakkında yeni şeyler öğrenmek istediklerinde de yardımcı olmaktadır. Yurtdışına çıkmak isteyenler internet ve sosyal medya üzerinden hedef ülke ile ilgili her şeyi öğrenebilmekte, ziyaret edecekleri kişi ve gruplarla sosyal medyada iletişim kurup sohbet edebilmektedir. Böylece ev sahibi ülkede karşılaşılabilecekleri zorlukların üstesinden gelmekte ve yeni kültüre uyum sağlamaları kolaylaşmaktadır. Artık bir kişi o ülke hakkında hiçbir şey bilmeseyse bile, ülkenin haritalarına bakarak istediği yere gidebilmekte, internetteki çeviri programlarını kullanarak hemen hemen bütün iletişim gereksinimlerini karşılayabilmektedir. Bir başka deyişle, sosyal medya sayesinde herkes, diğer tüm ülkeler, kültürler ve insan toplulukları hakkında hatırı sayılır miktarda bilgiye sahip olduğu veya gerektiğinde sahip olabildiği için, onları “yabancı” olarak görmekten giderek uzaklaşmaktadır.

Dünyadaki herkes birbirine benzedikçe yabancılaşma kavramı ortadan kalkmaktadır. Bu durum, çağdaş kitle iletişim araçlarının, özellikle sosyal medyanın insan ilişkilerini köklü bir şekilde değiştirdiğini göstermektedir. Bu anlamda, dünyada “kültür şoku” kavramının önemli ölçüde ortadan

kalktığı söylenebilir. Kültür şokunun etkilerini dindiren küreselleşme süreci ile havayolu işletmeciliği arasında ise sarmal ve anlamlı bir ilişki vardır. Küreselleşme süreci havayolu işletmeciliğini dönüştürüp iş yoğunluğunu artırırken, yoğunlaşan havayolu trafiği de küreselleşmenin hızını artırmaktadır.

Dünyanın bütün uluslarının ticarî, ekonomik ve kültürel yönlerden bütünleşmesi ve benzeşmesi ile kültür şokunun azalması arasındaki ilişkiyi çözümlemek, ayrıca havayolu işletmelerinin bu süreçte oynadığı rolü saptamak amacıyla yapılmış olan bu ve benzeri çalışmalarının literatüre kayda değer bir katkı sunacağına kuşku yoktur.

KAYNAKÇA

- Akindele, S. T., Gidalo, T. O. ve Olaopa, O. R. (2002). "Globalization, Its Implications and Consequences for Africa", *Journal of Social Sciences*, Obafemi Awolowo University, C. 5, S. 4, pp. 1-4.
- Baran, S. (2002). "Introduction to Mass Communication, Media Literacy, and Culture", McGraw Hill, Boston, United States.
- Becker, H. S. (1982). "Culture: A Sociological View", In: *Yale Review*, S. 71, pp. 513-527.
- Bennett, K. C. ve Ahammer, M. I. (1977). "Toward a Social Deficit Model of Ageing", *Australian Journal of Social Issues*, S. 12, pp. 2-17.
- Berardino, F., Cross, R. ve Arciuolo, F. (2000). "Handbook of Airline Marketing", McGraw-Hill company, New York, USA.
- Boyd, D. M. ve Ellison, N. B. (2008). "Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship", *Journal of Computer-Mediated Communication*, C. 13, S. 1, pp. 210-230.
- Button, K. (2008). "USAGlobal Forum on Transport and Environment in a Globalising World", School of George Mason University, Guadalajara, Mexico, USA. https://www.researchgate.net/publication/341030884_COVID-19'un_Havacilik_Sektorune_Etkisi, Erişim Tarihi: 17.01.2022
- Cai, D. A. ve Rodriguez, J. I. (1996). "Adjusting to Cultural Differences: The Intercultural Adaptation Model", *Intercultural Communication Studies*, C. 1, S. 2, pp. 30-44.
- Canöz, K. ve Canöz, N. (2020). "Halkla İlişkiler", Palet Yayınları, Konya.
- Çerçi, Ü. Ö., Canöz, N. ve Canöz, K. (2020). "Covid-19 Krizi Döneminde Bilgilendirme Aracı Olarak Sosyal Medya Kullanımı", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 44, s. 184-198.
- Castells, M. (2005). "Ağ Toplumunun Yükselişi Enformasyon Çağı: Ekonomi, Toplum ve Kültür", Çev. Ebru Kılıç, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Chen, G. M. ve Zhang, K. (2010). "New Media and Cultural Identity in the Global Society", In R. Taiwo (Ed.), *Handbook of Re-*

- search on Discourse Behavior and Digital Communication: Language Structures and Social Interaction, pp. 800-817.
- Delery, J. E. ve Roumpi, D. (2017). "Strategic Human Resource Management, Human Capital and Competitive Advantage: Is the Field Going in Circles?", Human Resource Management Journal, C. 27, S. 1, pp. 1-22.
- Ellison, N. B., Lampe, C. ve Steinfield, C. (2009). "Social Network Sites and Society: Current Trends and Future Possibilities", Interactions, S. 16, pp. 5-9.
- Gerede, E. (2018). "Küreselleşmenin Farklılaşma Stratejisi İzleyen Havayolu İşletmelerine Etkisi ve Havayolu İşbirlikleri", Conference Paper, November 2017, s. 141.
- Giddens, A. (2000). "Elimizden Kaçıp Giden Dünya", Çev. Osman Akinhay, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Harris, P. R., Moran, R. T. ve Moran, S. V. (20014). "Managing Cultural Differences" (Sixth Edition), Burlington, MA: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Huang, Z. ve Benyoucef, M. (2013). "User-centered Investigation of Social Commerce Design", Paper presented at the International Conference on Online Communities and Social Computing.
- Julian, J. ve Kornblum, W. (1986). "Social Problems", Prentice-Hall, New Jersey, United States.
- Kaplan, A. M. ve Haenlein, M. (2010). "Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media", Business Horizons, C. 53, S. 1, pp. 58-68.
- Kapoor, K. K., Tamilmani, K., Rana, N. P., Patil, P., Dwivedi, Y. K. ve Nerur, S. (2017). "Advances in Social Media Research: Past, Present, and Future", Information Systems Frontiers, C. 20, S. 3, pp. 1-29.
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P. ve Silvestre, B. S. (2011). "Social Media? Get Serious! Understanding the Functional Building Blocks of Social Media", Business Horizons, C. 54, S. 3, pp. 240-252.
- Larson, C. (1992). "Persuasion, Reception and Responsibility", Wadsworth Publications, California, United States.
- Lucas Jr, H. C., Agarwal, R., Clemons, E. K., El Sawy, O. A. ve Weber, B. W. (2013). "Impactful Research on Transformatio-

- nal Information Technology: An Opportunity to Inform New Audiences”, *MIS Quarterly*, C. 37, S. 2, pp. 371-382.
- Mahiroğlu, A. (2001). “Türkiye’de Sendikalaşma Evreleri ve Sendikalaşmayı Etkileyen Unsurlar”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 2, S. 1, s. 58-68.
- Manning, J. (2014.) “Social Media, Definition and Classes of Social Media”, In K. Harvey (Ed.), *Encyclopedia of Social Media and Politics*, Sage Publications, Thousand Oaks, California, United States.
- Martin, J. N. ve Nakayama, T. K. (2010). “Intercultural Communication in Contexts”, McGraw-Hill, New York, United States.
- Merk, J. A. (2017). “Aviation History: ‘Founder of the Jet Age’ Ever Hear of Sir Frank Whittle?”, <https://www.aopa.org/news-and-media/allnews/2017/october/pilot/aviation-history-whittle>, (Erişim Tarihi: 18.01.2022)
- Neuliep, J. W. (2014). “Intercultural Communication: A Contextual Approach”, (6th ed.), Sage Publication Inc., Thousand Oaks, California, USA.
- Oberg, K. (1960). “Cultural Shock: Adjustment to New Cultural Environments”, *Practical Anthropology*, C. 7, S. 9, pp. 177-183.
- Stevenson, R. (1994). “Global Communication in the Twenty-first Century”, Longman, New York, United States.
- Sencer, M. (1992). “Türkiye’nin Yönetim Yapısı”, Alan Yayıncılık, İstanbul.
- Stewart, B. J. ve Mendenhall, M. (1991). “The U-curve Adjustment Hypothesis Revisited: A Review and Theoretical Framework”, *Journal of International Business Studies*, S. 22, pp. 225-247.
- Şen, Y. ve Erdağ, T. (2021). “Havayolu Taşımacılığı Sektörü Gelişim Evrelerinin PEST Analizi ile Değerlendirilmesi: 5 Dönem+Covid-19 Pandemi Süreci Dönemi Kapsamında Bir İnceleme” (Doktora tezi), TroyAcademy International Journal of Social Sciences, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Çanakkale.

- Taga, H. A. (1999). "Sociology: An Introduction", Ismail Brothers Publishers, Lahore, Pakistan.
- Tezcan, M. (1996). "Küreselleşmenin Eğitimsel Boyutu", Türkiye II. Eğitim Felsefesi Kongresi (23-26 Ekim), Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Van.
- Tomlinson, J. (2004). "Küreselleşme ve Kültür", Ayrıntı Yayınları, İstanbul.
- Wang, Z. H. ve Evans, M. (2002). "Strategic Classification and Examination of the Development of current Airline Activities", Journal of Air Transportation, C. 7, S. 2, pp. 71-74.
- Weaver, W. T. (1993). "Anatomy of a Creative Problem-Solving Meeting", The Journal of Creative Behavior, S. 27, pp. 236-269.
- Yeldan, E. (2002). "Küreselleşme Sürecinde Türkiye Ekonomisi", İletişim Yayınları, İstanbul.
- Zaw, H. T. (2018). "The Impact of Social Media on Cultural Adaptation Process: Study on Chinese Government Scholarship Students", Scientific Research Publishing, Advances in Journalism and Communication, S. 6, pp. 75-89.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BİR İNOVASYON ARACI OLARAK HACKATHON: HAVACILIK SEKTÖRÜNDEN ÖRNEKLER

Dr. Öğr. Üyesi Harun KARAKAVUZ
Selçuk Üniversitesi, Sivil Havacılık Yüksekokulu,
harun.karakavuz@selcuk.edu.tr
ORCID NO: 0000-0002-3989-5249

Giriş

Küreselleşen üretim ve tüketim dünyasında, artan rekabetle beraber örgütlerin sürdürülebilirliklerini sağlayabilmeleri, rekabet avantajını elde edebilmeleri ve ortalamanın üzerinde kar elde edebilmeleri için gerçekleştirmeleri gereken faaliyetlerden biri de inovatif ürün ya da hizmetleri ortaya çıkarmalarıdır. Diğer yandan işletmelerin giderek daha dijital hale gelmesi, ürün yaşam eğrilerinin kısalması, her tür sektörde ortaya çıkan yeni rakipler ve yatırımcılar ile tüketici beklentilerinin değişmesi (Kollwitz ve Dinter, 2019) işletmeler üzerindeki inovasyon baskılarını artırmaktadır (Frey ve Luks, 2016). İnovasyon, ezici rekabet ortamının baskısı altındaki işlemlerin rekabette üstünlüğü sağlayabilme ve bu anlamda hayatta kalabilmeleri adına gerçekleştirdikleri yenilikçi eylem ve ürünleri ifade etmektedir (Çerçi, 2019: 22). Refah ve ilerleme sağlayarak önemini her geçen gün daha da belirgin hale getirmektedir (Volberda vd., 2013).

Stratejik yönetim literatüründe rekabet avantajını elde etmenin nasıl gerçekleştirilebileceğini açıklamaya çalışan okullardan biri olan kaynaklara dayalı okul, işletmelerin rekabet avantajını kendi öz yetkinliklerini harekete geçire-

rek, diğer bir deyişle kaynaklarını etkin ve verimli kullanarak elde edebileceğini ifade etmektedir (Barca, 2005). Birçok işletme de inovasyonu gerçekleştirebilmek için yüzünü kaynaklarına, diğer bir anlamda çalışanlarına çevirmektedir. Modern çağın yenilikçi işletmeleri insan kaynaklarını bir maliyet unsuru olarak değil, rekabet avantajı kazandırıcı bir unsur olarak değerlendirmektedirler. İşletmelerin çalışanlarından beklentileri, yenilikçi ürün ve hizmetleri üretmeleridir. Ancak işletme çalışanları, iyi niyetli bile olsalar, yetkinlik seviyeleri, yaratıcılıklarının sınırı, iş yaşamının yoğunluğu ve stresi, örgüt kültürünün izin vermemesi gibi nedenlerle yenilikleri ortaya çıkaramayabilmektedirler. Diğer yandan işletmeler, çalışanlarının yenilikçilik ve yaratıcılıklarını ortaya çıkarabilmek için çevik (agile) ve yalın yönetim modellerini denemektedirler. Ancak bu yöntemler bile çalışanların sadece “yeterli” seviyede yaratıcı olabilmelerini sağlayabilmektedirler (Komssi vd., 2014). Dolayısıyla işletmeler inovasyonu, işletme dışındaki kaynaklarda aramak zorunda kalmaktadırlar. Ek olarak artan teknoloji kullanımı ile birlikte dış bilginin işletmelerin sahip olduğu birçok süreçte daha büyük roller oynamaya başlaması (Soltani vd., 2014), yine inovasyonun dış kaynaklarda aranmasına neden olmaktadır.

Açık inovasyon stratejisi, klasik kapalı inovasyon yönteminin işletmelerin aradığı inovatif ürünleri üretmede yeterli olmadığını ifade etmektedir. Chesbrough ve Bogers (2014)’ye göre açık inovasyon, yenilikçi fikirler oluşturmak amacıyla, bilginin örgütün dışından içine ya da örgüt içinden dışına aktığı, işletmenin AR-GE biriminin tamamlayıcı unsur olduğu ve örgütün iş modeli ile uyumlu olan bir süreçtir. İçten dışa açık inovasyon, örgütün içinde üretilen yeniliğin örgüt dışına çıkarılarak pazarlanmasını, dıştan içe inovasyon ise örgüt dışında geliştirilen yeniliğin örgütün içine aktarılmasını ifade etmektedir (Özbebek Tunç ve

Zincir, 2019). Hackathonlar dıştan içe açık inovasyonu gerçekleştirmek için kullanılan yöntemlerden biridir (Kollwitz ve Dinter, 2019). Giderek artan sayıda işletme, kurumsal darboğazları aşmak ve daha sonuç odaklı bir inovasyon kültürü aşılacak için hackathon yaklaşımını kullanmaktadır (Kan vd., 2019).

Hava taşımacılığı sektörü, diğer birçok sektörden daha fazla inovasyona ihtiyaç duymaktadır. Farklılaşma stratejisi uygulayan havayolu işletmeleri müşteri beklentilerini karşılamak, hatta müşteri beklentilerinin ötesine geçerek memnuniyet düzeylerini artırmak ve daha fazla gelir elde etmek amacıyla inovasyonu gerçekleştirmek istemektedirler. Düşük maliyetli işletmeler ise gerek müşteri beklentilerini karşılamak gerekse de maliyet avantajı kazanabilmek amacıyla inovasyona ihtiyaç duymaktadırlar. Bu kapsamda bazı havayolları API'lerini ve veri kaynaklarını paylaşarak veya hackathonlar düzenleyerek yaratıcılıklarını artırmak için açık inovasyon uygulamalarını takip etmektedirler (Sigala, 2018). Diğer yandan inovasyonu sağlayabilmek hava taşımacılığı sektöründe sadece havayolu işletmelerinin beklentisi değildir. Havalimanı işletmeleri ve yer hizmeti işletmeleri de yolcuların havalimanındaki süreçlerde daha kolay ve sorunsuz hizmet alabilmeleri amacıyla inovatif ürün ve hizmet arayışı içindedirler.

Bu çalışmada işletmelerin inovasyonu gerçekleştirmelerine yardımcı olabilmek amacıyla kullanabilecekleri hackathonun tanımlanması, aşamaları, başarı faktörleri ve karşılaşılabilecek zorlukların tanıtılması amaçlanmaktadır. Çalışmanın bir diğer amacı hava taşımacılığı sektöründe gerçekleştirilen hackathonlar hakkında bilgi vermektir. Diğer yandan hackathonlara ilişkin Türkçe literatürde çok fazla çalışmanın olmadığı yapılan literatür araştırmasında görülmüştür. Bu kapsamda hackathonlara ilişkin literatürün genişletilmesi ve konuya ilişkin akademik camiada farkındalık

oluşturulması çalışmanın bir başka amacını oluşturmaktadır.

1. Hackathon'un Tanımı ve Kavramı

Hackathon terimi, “hack” ve “marathon” kelimelerinin yan yana gelmesiyle oluşturulmuş bir kavramdır. Hackathon, problem odaklı bir bilgisayar programlama olayı ve ayrıca dijital inovasyon örneklerini tanıtmak, programlamak ve sunmak için bir yarışma olarak tanımlanmaktadır (Briscoe ve Mulligan, 2015). “Hack” terimi bilgisayar terminolojisinde genellikle suç faaliyetleri ile ilişkilendirilse de, bu tanımının içindeki anlamı, yazılım ve kod satırlarının araştırılması ve keşfedilmesi anlamına gelmektedir (Komssi vd., 2014). Literatürde hackathon için aynı anlamlara gelen “hackday”, “hackfest”, “codefest”, “codecamp” gibi terimlerin kullanıldığı da görülmektedir. Ayrıca etkinliğin konusuna göre “ideathon”, “datathon” gibi isimlerle de anılmaktadır. Dolayısıyla konuya ilişkin ortak bir kavramsallaştırmanın olmadığını söylemek yanlış olmayacaktır. Benzer şekilde Türkçe literatürde de henüz üzerinde uzlaşı sağlanmış bir kavramsallaştırma yapılamamıştır. Ancak kavramı Türkçeleştirmek gerekirse, “kodlama yarışı” kavramının kullanılması mümkündür. Çalışmada kavram karmaşasının önüne geçmek için en çok kullanılan hali olan “hackathon” terimi kullanılmaktadır.

Hackathon terimi ilk olarak 1999 yılında Canada'nın Calgary şehrinde bir evde toplanan 10 OpenBSD yazılımcısı ve yine 1999 yılında SUN Microsystems'in düzenlendiği JavaOne etkinliklerinden sonra ortaya çıkmıştır (Briscoe ve Mulligan, 2015). Kavram ortaya çıkışından kısa bir süre sonra teknoloji ve teknoloji dışı işletmeler tarafından kabul edilmiş, özellikle kapitalist girişimciler tarafından yeni fikirleri, inovatif teknolojileri ve dijital çözümleri birkaç saat/günde test etmenin ve modellemenin bir yöntemi olarak görülmeye başlanmıştır (Uffreduzzi, 2017). Teknoloji

geliştikçe hackathonlar daha fazla kabul görmeye başlamıştır. Sadece ABD’de yıllık 200’den fazla hackathon düzenlendiği, bu etkinliklere 65.000’e yakın öğrencinin katıldığı (Medina Angarita ve Nolte, 2020), en az ABD’deki kadar etkinliğin de dünyanın geri kalanında düzenlendiği bilinmektedir.

Hackathonlar bugünkü şeklini almadan önce teknoloji meraklılarının bir araya gelerek gerçekleştirdikleri yerel alan ağı (Local Area Network-LAN) partileri hackathonların temelini oluşturmaktadır. LAN partileri, özellikleri artırılmış bilgisayarları ile bir araya gelerek bazen bir, bazen ise birden fazla gün boyunca herhangi bir planlı mola zamanı olmadan oyun oynamak ya da kod yazmak için bir araya gelinen partileri ifade etmektedir (Briscoe ve Mulligan, 2015). Hackathonların yapısına bakıldığında LAN partilerinin yapısıyla bazı benzer özellikler taşıdığı görülmektedir. Ancak belirtmek gerekir ki, hackathonlar sadece teknolojik uygulamaların geliştirilmesi için değil, günümüzde moda, medya, akademi, havacılık, eğitim, çevresel endişeler gibi birçok alanda yenilikler ortaya çıkarmak için de gerçekleştirilmektedir (Saravi vd., 2018). Hatta bazılarına göre son dönemlerde hackathonlar teknoloji merkezli olmaktan herhangi bir konunun sorunlarının çözülmesine katkı sağlayan odak merkezli hackathonlara doğru bir kayma göstermektedir (Lodato ve DiSalvo, 2016). Bunlara örnek olarak Code for America, yeşil hackathonlar ve afet yönetimi için gerçekleştirilen hackathonlar gösterilmektedir (Feitelson vd., 2013). Bu bağlamda hackathonların teknoloji merkezli ve odak merkezli olarak kategorize edildiğinden bahsedilebilir (Temiz, 2021). Ancak bu çalışmanın konusu daha çok teknoloji merkezli hackathonların açıklanmasıdır.

Hackathonlar, giderek daha popüler hale gelen fikir yarışması türlerinden biri olarak, programcıların, geliştiricilerin ve bazen diğer disiplinlerden kişilerin, önceden belir-

lenmiş bir soruna çözüm üreterek dostane bir ortamda bir yazılım projesi üzerinde işbirliği yaptığı etkinliklerdir (Soltani vd., 2014). Hackathonlar, günlük işlerin aksine, yeni projeleri keşfetme özgürlüğünü sağlarken, farklı insanlarla, teknolojilerle veya sorunlarla ilişki kurma fırsatı sunmaktadır (Taylor ve Clarke, 2018). Katılımcıların çözümlere odaklanmasına, farklı strateji ve düşünce tarzları denemesine ve başka türlü işbirliği yapmayacak kişilerin bir araya gelmesine olanak tanımaktadır (Müller, 2019). Hackathonlar doğaları gereği her türlü konuya ilişkin tanımlanmış ya da tanımlanmamış problem, çözüm ya da düzeltici işlemler üzerine gerçekleştirilebilmektedir (Müller, 2019). Tanımlanmış problem, çözüm ya da düzeltici işlemler daha sistematik ve mantıksal olabilirken, özellikle tanımlanmamış olanlar inovasyonun gerçekleştirilmesi konusunda daha faydalı olabilmektedir. Bu bağlamda hackathonlar, bireylerin takımlar halinde rekabet ettiği bir tür inovasyon yarışması ve yöntemi olarak tanımlanabilir (Halvari vd., 2019).

Hackathonlar organizasyon içi ve organizasyon dışı olarak da gerçekleştirilebilmektedir. Örneğin Facebook düzenli olarak işletme içi hackathonlar düzenlerken, Microsoft gibi bazı işletmeler işletme dışı hackathonlar düzenlemektedirler. Facebook işletme içi hackathonlarla Timeline, chat, video ve HipHop gibi özellikleri ortaya çıkarmıştır (Feitelson vd., 2013). Microsoft ise Windows Phone ekosistemi için işletme dışı hackathonlarla çeşitli uygulamalar geliştirmiştir (Komssi vd., 2014). Etkinliğin düzenleyicileri sadece inovasyon isteyen özel sektör kuruluşları değil, sivil toplum kuruluşları ve kamu kurumları da olabilmektedir (Briscoe ve Mulligan, 2015; Taylor ve Clarke, 2018). Buna bağlı olarak zaman, boyut ve şekilleri düzenleyicilerin kullanabileceği kaynaklara göre farklılık gösterebilmektedir. Hackathon ekiplerinde sadece yazılım geliştiriciler değil, mühendisler, ara yüz tasarımcıları, grafik tasarımcılar, iletişimciler, tarih-

çiler, hukukçular, finansçılar gibi farklı birimlerde çalışan, geliştirilmek istenen konuyla ilgili olan kişiler de olabilmektedir. Dolayısıyla hackathonlar, farklı kültür ve iş yapma biçimlerine sahip kişileri inovasyonu gerçekleştirmek için bir araya getiren önemli bir etkinlik olarak görülmektedir. Bu kapsamda hackathonlar, bir fikirden nasıl gelir elde edileceğine dair temel iş sorusundan, fikrin oluşturulmasına ve bir yazılım prototipinin üretilmesine kadar olan aşamaları kapsayan bir mühendislik çözümü olarak görülebilir. Diğer yandan hackathonlar, sosyal ve eğitici etkinlikler olarak da oldukça faydalıdır (Komssi vd., 2014).

2. Hackathonun Aşamaları

Bir hackathon genellikle hackathon öncesi (fikirlerin yaratılması, ekiplerin oluşturulması), hackathon (yoğun kodlamanın yapılması ve sonuçların sunulması) ve hackathon sonrası aşamalarından meydana gelmektedir (Halvari vd., 2019; Kollwitz ve Dinter, 2019; Komssi vd., 2014; Rosell vd., 2014). Şekil 1’de bir hackathonun aşamaları gösterilmektedir.

Şekil 1’de görüldüğü üzere bir hackathon, bir fikrin geliştirilmesi süreci ile başlamaktadır. Fikirlerin hackathon öncesinde irdelenmesi ve fikirlere ilişkin veri toplanması kodlama sürecinde daha fazla zamanın kullanılmasına katkı sağlayacaktır. Fikirlerin geliştirilmesi süreci, bireyler arasında yüz yüze yapılabildiği gibi çevrimiçi de yapılabilmektedir. Fikirlerin geliştirilmesi süreci iki şekilde gerçekleşmektedir. İlki; hackathonu düzenleyen kişi ya da kurumların beklentileri doğrultusunda fikirlerin geliştirilmesidir. İkincisi ise; herhangi bir temanın belirlenmediği hackathonlara yönelik serbest fikir geliştirilmesidir. Hackathonların yapıları incelendiğinde çoğunlukla belirli bir temanın benimsendiği görülmektedir. Dolayısıyla fikirlerin geliştirilmesinde çoğunlukla ilk yöntemin tercih edildiği bilinmektedir.

Hackathon öncesinde gerçekleştirilen bir diğer faaliyet ise ekiplerin oluşturulmasıdır. Hackathon ekiplerinin yarışmaya katılım motivasyonları çeşitli sebeplere bağlı olabilmektedir. Bazı katılımcılar yeni teknolojilerin öğrenilmesi için katılım sağlarken, bazıları ise yarışmadan kazanılacak ödül için katılım sağlamaktadır. Diğer yandan bazı katılımcılar tanımadıkları yazılımcılar, işverenler vb. kişiler ile tanışabilmek için hackathonlara katılım sağlayabilmektedir (Taylor ve Clarke, 2018). Briscoe ve Mulligan (2015)'in gerçekleştirdiği çalışmada katılımcıların çok büyük bir kısmının öğrenme ve yeni kişilerle tanışıp ağ oluşturma amacıyla hackathona katıldıkları belirtilmiştir. Ekiplerin oluşturulması aşamasında katılımcılar kendilerini ilgilendiren fikirlerle veya teknolojilere dayalı olarak organize olurlar veya küçük ekipler halinde organize edilirler (Komssi vd., 2014). Ekiplerin oluşturulması aşamasında en önemli konu, beraber çalışmayı başarabilecek, işbirliği yapabilecek, iletişimi kuvvetli, eleştiriye açık, baskı altında çalışmayı kaldırabilecek, stres ve zaman yönetimini gerçekleştirebilecek üyelerin ekibe dâhil edilmesidir Aksi durumda fikir ne kadar iyi olursa olsun istenen sonuca ulaşmak mümkün olmayacaktır.

beklentilerini karşılayamaması, katılımcılara sunulan Application Programming Interface (API)'lerin istenen fikri gerçekleştirmede yetersiz oluşu gibi nedenlerle ilk ortaya atılan fikir üzerinde çeşitli değişiklikler yapılabilmektedir. Hackathonların süresinin sınırlı olması nedeni ile fikir değişikliği yapılacak ise mutlaka bu değişiklik kodlama başladıktan kısa bir süre sonra gerçekleştirilmelidir. Aksi durumunda değişiklik faydalı dahi olsa kodlamanın yetiştirilememe ihtimali ortaya çıkacaktır. Diğer yandan oluşturulan ekiplerde de çeşitli değişiklikler olabilmektedir. Ekibin niteliğinin yetersiz kalması, ekip üyesi sayısının eksik olduğunun tespit edilmesi, başka bir alandaki uzmandan yardım alınması gerekliliği gibi konular ekiplerde değişikliklere neden olabilmektedir.

Hackathonun gerçekleşmesi sürecinde etkinliğin düzenleyicileri katılımcıların ihtiyaç duyabilecekleri imkânları sağlamak durumundadırlar. Bir tesisin (mekân) ayarlanması, internet bağlantısının sağlanması, API ya da Integrated Development Environment (IDE)'lerin ekiplerin kullanımına sunulması ve teknik destek ekiplerinin varlığı temel gereksinimlerdir. API'ler bir uygulamaya ait işlevlerin başka bir uygulamada kullanılabilmesi için oluşturulmuş ara yüzler olarak tanımlanmaktadır. IDE ise bir uygulama geliştirme ortamı olup, sıfırdan bir yazılım geliştirmek için kullanılmaktadır. Hackathon aşamasındaki gereksinimlerden bir diğeri ise ekiplerin konforuna yönelik olarak çay, kahve, enerji içecekleri, şekerlemeler, yemekler gibi imkânların ekiplere sunulmasıdır. Diğer yandan etkinliğin 1-3 gün arasında sürecektir olması ekiplere uyuma alanlarının sunulmasını da gerektirebilmektedir. Tüm bunlara ek olarak bazı hackathonlarda düzenleyiciler potansiyel yatırımcıları da etkinlik alanına davet etmeli ve geliştirilen projeleri değerlendirmelerini istemelidir. Sonuç olarak hackathonun dü-

zenleyicileri, bahsedilen gereksinimleri, istenen sonucun elde edilebilmesi için mutlaka karşılamalıdır.

Hackathon sürecinde yapılması gereken bir diğer faaliyet, geliştirilen uygulama/programın demosunun jüriye sunulmasıdır. Jüriler çoğunlukla etkinlik öncesinde dağıtılan bir kriter listesini referans alarak geliştirilen program/uygulamanın değerlendirmesini yapmaktadır (Soltani vd., 2014). Ekiplerin sunum süresi genellikle 1-5 dakika arasında olmaktadır. Bu sunum esnasında ekipler demonun ne olduğunu ve neden geliştirildiğini açıklamak durumundadırlar. Bir hackathonda geliştirilen bir demo, çoğu zaman az sayıda çalışma özelliği göstermektedir. Nitekim bir hackathonun amacı da tamamı ile çalışan kusursuz bir programın/uygulamanın ortaya çıkarılması değildir (Taylor ve Clarke, 2018). Temel amaç, ortaya çıkarılan fikrin değerini ve potansiyelini gösterebilmektedir. En başarılı demolar, fikrin temel yönlerini gösterebilen ve anlaşılması kolay olanlardır (Komssi vd., 2014).

Demoların sunumu sonrasında yüksek baskı altında çalışmış ekiplerden dereceye girenler belirli ödüllerle ödüllendirilmektedir. Bu ödüller para ya da maddi değeri olan bir varlık olabileceği gibi, sembolik değere sahip bir unsur da olabilmektedir. Örneğin TechCrunch Disrupt konferansındaki bir sosyal oyun hackathonu, kazananlara 250.000 ABD Doları ödül vaat etmiştir (Briscoe ve Mulligan, 2015). Diğer yandan bazı ödüller ise dereceye giren ekiplerin düzenleyici kuruluş tarafından istihdam edilmesi, ekiplere referans olunması, çeşitli bursların sağlanması şeklinde de olabilmektedir.

Kodlama süreci sonunda ödüller verilip, kutlamalar yapıldıktan sonra, diğer bir deyişle hackathon sonrasında, yapılması gereken iş bir karar vermektir. Dereceye giren ekiplerin ortaya çıkarmış olduğu her bir uygulama/programın düzenleyici kuruluşun beklentisini karşıladı-

ğını söylemek yanlış olacaktır. Dolayısıyla karar verilmesi gereken konu, ortaya çıkarılan uygulama/programlarla devam edilip edilmeyeceğidir. Düzenleyici, hiçbir uygulama/programla devam etmek istemez ise uygulamaları terk edebilmektedir. Diğer yandan etkinliğin konusuna bağlı olarak fayda sağlayabilme potansiyeline sahip, gelecek vaat eden fikirler daha fazla geliştirme için fon alabilmektedirler. Fikirle devam edip etmeme kararında çeşitli faktörler etkili olmaktadır. Bunlar; ekibin baskı altındaki performansı, ekibin uygunluğu ve fikrin gerçek yaşama uygulanabilirliğidir. Dolayısıyla çok iyi bir demo ortaya çıkarılmış olsa da fikirle devam edip etmeme konusu hem hackathon öncesi gerçekleştirilen faaliyetlerle hem de fikrin gerçek yaşamdaki karşılığı ile ilişkilidir.

Hackathon sonrası olarak adlandırılan süreçte ortaya çıkan diğer çıktılar ise, ekiplerin birbirleri ile tanışması, birbirlerinden öğrenmeleri, kültürlerin kaynaşması, güçlü topluluklar ortaya çıkarması ve ekiplerin eğlenceli bir ortamda çalışarak başarı duygusunu elde etmeleridir. Bu kapsamda hackathonların sadece bir yazılım yarışması olarak görülmesi doğru olmayacaktır. Hatta bazıları hackathonların bu yönünün etkinliğin birincil amacı olarak görülebileceğini ifade etmektedir (Komssi vd., 2014).

Hackathonların aşamaları incelendiğinde, hackathon ekiplerinin yönetimin işlevleri olan planlama, organize etme, yürütme, kontrol etme ve koordinasyon faaliyetlerini ekip içinde gerçekleştirdikleri görülmektedir. Planlama ve organize etme süreçlerinin büyük bir kısmı hackathon öncesi aşamada gerçekleştirilmektedir. Ancak hackathon aşamasının başlarında da yine planlama ve organize etme süreçleri devam etmektedir. Yürütme, kontrol etme ve koordinasyon faaliyetleri ise hackathon aşamasının temel işlevleri olarak yerine getirilmektedir. Hackathon sonrası aşama ise çıktıların elde edildiği aşama olup, ortaya çıkarılan sonuçla devam

edilmesi durumunda yeniden bir planlama sürecinin yaşanması gerekmektedir.

3. Hackathonun Başarı Faktörleri

Literatürde hackathonların altı başarı faktörü olduğundan bahsedilmektedir (Soltani vd., 2014);

- Problem alanının tanımlanması
- Uygun ödüllerin varlığı
- Katılımcıların yetkinlikleri
- Mentör desteği
- Jüri
- Giriş koşulları

Bir hackathonun ilk başarı faktörü, problem alanının tanımlanmasıdır. İyi tanımlanmamış, katılımcılara yeterince bilgi verilmemiş, bilgi verilmiş olsa bile katılımcıların problemi yeterince kavrayamamış olması başarısız olunmasına neden olacaktır. Bu bağlamda organizatörlerin hackathon öncesi aşamada problem alanını iyi bir şekilde belirlemesi ve katılımcılara bu problem alanına ilişkin bilgi vermesi gerekmektedir. Diğer yandan bilgi verilmesine rağmen zaman zaman katılımcılar problem alanını kavrayamayabilmektedirler. Dolayısıyla böyle bir durumda mentörlerin devreye girerek problem alanını katılımcılara detaylı bir şekilde anlatmaları ve herhangi bir soru işareti kalmayınca ya kadar süreci devam ettirmeleri gerekmektedir.

Hackathonların ikinci başarı faktörü uygun ödüllerin varlığıdır. Hackathonların neredeyse tamamında kazanan takımlar için (genellikle ilk takım) bir ödül vaat edilmektedir. Bu ödül etkinlik başlamadan önce ilan edilmektedir. Yukarıdaki bölümde bahsedildiği üzere ödüller, maddi ve manevi olmak üzere birçok farklı şekilde olabilmektedir. Dolayısıyla ödüllerin takımların özellikleri de dikkate alınarak motivasyonu artıracak şekilde belirlenmesi etkinliğin başarısı üzerinde doğrudan etkili olacaktır.

Hackathonların başarılı olabilmesi için gerekli olan koşullardan biri de katılımcıların belirlenen temaya ilişkin yetkinliklerinin yeterli olmasıdır. Doğru prototiplerin geliştirilebilmesi için doğru yetkinliklere ihtiyaç vardır. Belirlenen temalara göre katılımcılardaki yetkinlikler farklılık gösterebilir. Örneğin bazı temalar sadece yazılıma ilişkin teknik bilgi gerektirirken, bazı temalar hem teknik hem de alan bilgisi gerektirebilmektedir. Dolayısıyla ekiplerin içinde hem teknik bilgisi olan hem de alan bilgisi olan katılımcıların olması, beklenen başarının yakalanabilmesini sağlayacaktır.

Hackathonların başarısını etkileyen faktörlerden biri de mentörlerin desteğidir. Mentör genel anlamda, daha az deneyimli bireylere kariyer rehberliği ve kişisel destek sağlayan deneyimli bir birey olarak tanımlamaktadır (Bailey vd., 2016). İyi bir mentörün, menti olarak ifade edilen rehberlik edilecek kişilere daha fazla iş tatmini sağladığı, daha yüksek gelir elde ettirdiği ve daha iyi terfi imkânları sağladığı ifade edilmektedir (Haggard vd., 2011). Hackathonlar bağlamında mentör ise, hackathon temasına ilişkin deneyimi olan, takımları hedefe ulaştırmak konusunda yardımlarını esirgemeyen ve takımların geliştirilmek istenen yazılım/programa ilişkin sorunlarına çözüm yolu sunan bireyler olarak ifade edilmektedir. Mentörler hackathonların başarıya ulaşabilmesinde önemli bir faktör olarak görülmektedir. Örneğin Soltani vd. (2014)'nin altı takımın yer aldığı bir hackathonu incelediği çalışmada beş takımın bir mentöre sahip olduğu, başarılı olan 3 takımın da mentör desteği aldığı ifade edilmiştir.

Hackathonların başarı faktörlerinden bir diğeri jüri üyeleridir. Hackathonlarda jüri üyeleri takımlarla hackathon aşaması bitmeden önce bir ya da iki kez temas kurarak takımların o ana kadar gerçekleştirdikleri hakkında geri bildirimde bulunurlar. Hackathon aşamasının son bölümünde

ise sunulan program/yazılımı değerlendirerek bir karar verirler. Dolayısıyla jüri üyelerinin düzenlenen etkinliğin temasına ilişkin uzmanlık ve yetkinliklerinin olması gerekmektedir. İlgili alanda uzman olmayan bir jüri üyesi belki de yüksek başarı potansiyelli bir prototipin elenmesine neden olabilecektir.

Hackathonların son başarı faktörü ise giriş koşullarıdır. Hackathon düzenleyicileri belirlenen temaya ilişkin katılımcılarda aranan çeşitli özellik ya da yetkinlikler belirleyebilmektedir. Bu sayede ilgili temaya ilişkin daha rafine bir katılımcı listesi elde edilebilmektedir. Herkese açık düzenlenen hackathonlar çok farklı fikirlerin üretilmesine katkı sağladığı gibi, zaman zaman değerlendirme zorluklarını ortaya çıkarabilmektedir. Bu kapsamda özellikle inovasyona yönelik gerçekleştirilecek hackathonlarda katılımcılara ilişkin bazı filtrelemelerin kullanılması istenen prototipin geliştirilmesine katkı sağlayacaktır.

4. Hackathonun Zorlukları

Hackathonların gerçekleşmesi esnasında ortaya çıkabilecek en yaygın zorluklardan biri, farklı disiplinlerden gelen ekip üyeleri arasındaki iletişim sorunlarıdır. Bir ekibin içinde mühendisler, kodlayıcılar, grafik tasarımcılar, işletmeciler gibi birden fazla disiplinde yer alan üyelerin var olması, bu üyelerin kısıtlı bir zaman diliminde çalışıyor olması iletişim sorunlarının ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Yaşanacak iletişim problemleri doğal olarak ulaşılmak istenen sonuçtan sapmalara yol açmaktadır. Örneğin Komssi vd. (2014) yapmış olduğu çalışmada, bir hackathonda mühendisler ile grafik tasarımcılar arasında yaşanan iletişim sorunları nedeniyle başarı sağlanamadığı ifade edilmiştir.

Hackathonların zorluklarından bir diğeri ise hackathon sonrası aşamada ortaya çıkarılan demonun (prototipin) nasıl geliştirileceğine ilişkindir. Ortaya çıkarılan demo işletmenin kendi tarafından mı geliştirilecektir yoksa demoyu

ortaya çıkaran hackathon ekibi tarafından mı geliştirilecektir. Temiz (2021)'in İsveç'te gerçekleştirdiği çalışmada da geliştirilen bir demoya ilişkin belirsizliğin önemli bir zorluk olduğundan bahsedilmektedir. Hackathon ekipleri çoğunlukla tek seferlik bir araya gelen kişiler olduklarından ekibi bir arada tutabilmek oldukça zor bir iştir. Diğer yandan demonun işletme tarafından geliştirilmek istenmesi, demonun diğer ürün ya da hizmet geliştirme süreçlerine dâhil olmasına, dolayısıyla gecikme maliyetinin ortaya çıkmasına neden olacaktır. Bu bağlamda düzenleyicilerin henüz hackathon gerçekleştirme fikri oluşturduklarında bu kararı vermeleri ve kararlarını katılımcılara bildirmeleri önem arz etmektedir.

Hackathonların zorluklarından bir başkası ise fikri mülkiyet haklarına ilişkindir. Patentlenmiş bir ürün ya da hizmetin demonun geliştirilmesini engellemesi durumu söz konusu olabilir. Diğer yandan düzenleyici kuruluş tarafından beğenilen bir demo, daha detaylı incelendiğinde kullanılan bir patent nedeniyle markalaşmaya gidemeyebilmektedir. Bu gibi sorunlarla karşılaşmamak adına düzenleyici kuruluş hackathon öncesinde fikri mülkiyet haklarına ilişkin kararları almalıdır.

Hackathonların zorluklarından bir diğeri de hackathon çıktılarının ticarileşmeye açılabilmesi ya da kısa bir süre sonra kullanımdan kaldırılmasıdır. Çoğunlukla hackathonlardan elde edilen sonuçlar düzenleyiciler, iş insanları ve diğer katılımcılar için memnun edici hatta beklentilerin üstünde olurken, ortaya çıkarılan sonuçların (program/uygulama) ticarileştirilmesinde eksiklikler bulunmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken konu, hackathon temasının düzenleyici kuruluş için öncelik gerektiren konulardan biri olarak belirlenmesidir. Sonuç itibarı ile hackathonlar işletmeler için bir yatırım, diğer bir deyişle bir maliyettir. Dolayısıyla katılan maliyet sonucunda, düzenleyici

kuruluşun hedefi doğrultusunda (karlılığı artırmak, tüketici konforunu artırmak vb.) bir ürünün çıkarılması önem arz etmektedir. Gelir ya da iş değeri yaratmayan prototiplerin ortaya çıkması, ürünün ticarileştirilmemesine ya da ticarileştirilse dahi kısa süre içinde kullanımdan kaldırılmasına neden olacaktır. Örneğin kullanıcıların Twitter hesaplarını güvende tutan Safe Twiit uygulaması bir hackathon sonrasında geliştirilmiş yararlı bir uygulama olmasına karşın, düzenleyici işletmeye bir gelir ya da iş değeri kazandırmadığı için kullanımdan kaldırılmıştır (Komssi vd., 2014).

Hackathonlara ilişkin bir diğer zorluk, geliştirilen program/uygulamanın düzenleyici işletmenin iş stratejisine, ürün yol haritasına ya da diğer planlara uymaması durumunda ortaya çıkmaktadır. Birçok işletmede bir ürün ya da yazılım geliştirme faaliyeti yılda bir ya da iki önceden tanımlanmış sürüm döngüsü ve şelale benzeri bir yapıyla gerçekleştirilmektedir (Frey ve Luks, 2016). Dolayısıyla bu yapıya uymayan bir ürün/yazılım geliştirme süreci nedeniyle düzenleyici kuruluş sahipleri yatırım yapmama kararı verebilmektedir. Bu bağlamda ya işletme karar vericileri hackathon sürecine uyum sağlamalı ya da geliştirilen ürünlerin/yazılımların iş stratejisi ve ürün yol haritasına uyumlu olması sağlanmalıdır.

Hackathonların son zorluğu ise düzenleyici kuruluşun kültürü ile uyumunun sağlanmamasıdır. Normal bir yazılım geliştirme süreci bazen haftalar bazense aylar alabilmektedir. Oysa hackathonlar (kodlama süreci) genellikle 1-3 gün arasında sürmektedir. Dolayısıyla örgüt kültürü kısa süre içinde geliştirilen prototipi değersiz olarak tanımlayabilir. Diğer yandan bazı hackathonlarda düzenleyici kuruluşun yatırım planları arasında yer almayan, öncelikli alan olmayan bir konuda prototipler ortaya çıkabilmektedir. Bu durum, geliştirilen fikrin destek alamamasına neden olabilmektedir. Nitekim örgüt kültürü yeni ürünlerin geliştiril-

mesi için oyun alanını ve kısıtlamaları belirleyebilmektedir (Frey ve Luks, 2016). Bu nedenle düzenleyici kuruluşun üst yönetiminden konu ile ilgili en alt çalışana kadar herkesin hackathon çıktılarını destekleyecek bir kültürü benimsemesi gerekmektedir. Örgüt kültüründeki bu değişim ise ancak gelişim ve inovasyonu kendine hedef olarak tanımlamış coşkulu takım üyeleri ile gerçekleştirilebilecektir.

5. Yöntem

Bu çalışmada hackathonların tanımlanması, aşamaları, başarı faktörleri ve karşılaşılabilecek zorlukların tanıtılması amaçlanmıştır. Bu kapsamda öncelikle kapsamlı bir literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın diğer bir amacı hava taşımacılığı sektörüne yönelik gerçekleştirilen hackathonlar hakkında bilgi vermektir. Bu kapsamda doküman incelemesi yöntemiyle hava taşımacılığına yönelik gerçekleştirilen çalışmalar hakkında bilgi verilmiştir. Son olarak Türkiye’de hava taşımacılığı sektörüne yönelik gerçekleştirilen hackathonlar hakkında bilgi verebilmek ve hackathonlar sonucunda hangi projelerin hayata geçtiğinin ortaya çıkarılabilmesi amacıyla yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla veriler toplanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler amaçlı örneklem yöntemiyle seçilmiş kişilerle yapılmıştır. Bu kapsamda görüşmeler THY Terminal ekipleri ile 25.08.2022 tarihinde online olarak gerçekleştirilmiştir.

6. Bulgular

Bulgular kısmı iki ayrı bölümden oluşmaktadır. İlk kısım doküman incelemesi yoluyla hava taşımacılığı sektörüne yönelik gerçekleştirilen hackathonlara ilişkin bulguları içermektedir. İkinci bölüm ise THY’nin gerçekleştirdiği hackathonları düzenleyen Terminal birimi ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen bulguları içermektedir.

6.1. Doküman İncelemesi Bulguları

Bu bölümde hava taşımacılığı sektöründe gerçekleştiren hackathonlara ilişkin bilgiler sunulmaktadır.

Hava taşımacılığı sektöründe en bilinen hackathonlar International Air Transport Association (IATA) tarafından gerçekleştirilen IATA New Distribution Capability (NDC) hackathonlarıdır. 2015 yılından beri gerçekleştirilen IATA hackathonları başlangıçta havayolu işletmelerinin perakende satış yeteneklerini geliştirmeye odaklıyken, son zamanlarda çevre, blok zinciri, kargo, erişilebilirlik vb. dâhil olmak üzere diğer alanları kapsayacak şekilde geliştirilmiştir. 2015 yılından beri 18 IATA hackathonu gerçekleştirilmiş ve 24'den fazla uygulama kullanıma sunulmuştur (IATA, 2022). IATA NDC hackathonlarında ortaya çıkarılan iki uygulama özellikle dikkat çekmektedir. Bunlardan ilki 2016 Berlin hackathonunda Caravelo isimli takım tarafından ortaya çıkarılan, etkinlik esnasında NINA olarak isimlendirilen, ancak sonrasında Finn olarak adlandırılan uygulamadır. Finn uygulaması hackathonun gerçekleştirilmesinden 15 ay sonra Finnair tarafından kullanıcıların hizmetine sunulmuştur. Finn uygulaması ile kullanıcılar Facebook messenger üzerinden Finnair için rezervasyon yaptırabilmekte, ödeme yapabilmekte ve diğer hizmetlere ulaşabilmektedir (Millan, 2017). İkinci dikkat çeken uygulama ise 2019 yılı Frankfurt hackathonunda geliştirilen App in the Air uygulamasıdır. Uygulama, yolcuların seyahatleri nedeniyle ortaya çıkan karbon salınımını dengelemelerine yardımcı olan birtakım özellikler barındırmaktadır. Uygulama Apple Watch üzerinden dünya üzerindeki daha kirli ve daha az kirli noktaları gösteren ve seyahatlerini buna göre planlamaya imkân veren ilk haliyle 2019 hackathonunda ön plana çıkmıştır. 2020 yılında uygulamaya eklenen Carbon Neutral Traveler özelliği ile uygulama daha da geliştirilmiş ve yolcuların her bir seyahati için bir ağaç dikilmesi hedeflenmiştir. Bu amaçla

bir Sivil Toplum Kuruluşu olan One Tree Planted ile işbirliği yapılmış ve uygulama üzerinden gerçekleştirilen her bir uçuş rezervasyonu için ağaç dikimleri gerçekleştirilmiştir. Bugüne kadar uygulama üzerinden yapılan rezervasyonlar sayesinde 10.000’den fazla ağaç dikimi yapılmıştır (IATA, 2022).

2019 yılında Seattle’da düzenlenen 11. IATA NDC AIR hackathonunda da hava taşımacılığına yönelik inovatif uygulama/programlar geliştirilmiştir. Örneğin iş seyahati kurumsal ödülünü kazanan proje gerek boş zaman için seyahat eden gerekse iş amaçlı seyahat eden kişilerin gitmek istedikleri destinasyona ilişkin öneriler sunan bir yazılımdır. Program Facebook ve LinkedIn bağlantılı olarak çalışmakta ve ziyaret etmek istediğiniz kişinin ismine tıkladığınızda GPS üzerinden bulunulan konum ve ilgili kişinin konumlarını dikkate alarak, kullanıcıya en yakın havalimanlarını ve uçuş alternatiflerini oluşturmaktadır. Aynı etkinlikte eğlence amaçlı seyahat kurumsal ödülünü ise refakatsiz uçan çocuk yolcular için geliştirilen yazılım almıştır. Bu program sayesinde aileler ile çocuklar arasındaki iletişim evden varış yerine kadar (uçuş dâhil) kesilmemekte, çocukların sağlık bilgisi, gıda alerjisi, kimlik bilgileri vb. bilgiler kolaylıkla elde edilmekte, çocukların uçuş esnasında atıştırmalık vb. alabilmesi için dijital bir cüzdan imkânı sağlamakta ve tek bir tıkla uçuşlara rezervasyon yapma imkanı sağlamaktadır (IATA, 2020).

Hava taşımacılığı sektörüne yönelik dikkat çekici bir diğer hackathon ise bir seyahat teknolojisi işletmesi olan Amadeus tarafından gerçekleştirilmiştir. Amadeus ilk olarak 2018 yılında Nice’te havayolu işletmeleri ile bir hackathon düzenlemiştir. Yine 2019 yılında Singapur’da benzer bir etkinlik gerçekleştirmiştir. Haziran 2019’da İstanbul’da geçmişteki iki hackathona katılmış ve başarılı olmuş takımlar projelerini geliştirmek amacıyla tekrar bir araya getiril-

miş ve takımlar prototiplerini Airline Executive Summit etkinliğinde 300’den fazla havayolu yönetici ve partnerleri önünde sunma fırsatı elde etmişlerdir. Bu zirvede genç gezginlerin seyahatlerini yaklaşan etkinlikler (konser, festival vb.) kapsamında planlamasına ve rezervasyon yapmalarına yardımcı olan, sosyal medya ile bütünleştirilmiş bir uygulama Korean Air tarafından beğenilmiş ve yatırım yapılmıştır. Ekim 2019 yılında yine Nice’te Amadeus ortağı 9 havayolu işletmesi (Aegean Airlines, Air France-KLM, China Airlines, Lufthansa Group, Flybe, Icelandair, LOT Polish Airlines, Scandinavian Airlines, Southwest) ile yeni bir hackathon düzenlenmiş ve bu etkinlikte Amadeus’un veri tabanı olarak isimlendirilebilecek Amadeus Dynamic Intelligence Hub’ın kullanılmasına izin verilmiştir. Bu hackathon sonucunda dikkat çeken üç uygulama geliştirilmiştir. İlki Scandinavian Airlines (SAS) ekibi tarafından oluşturulan “yeşil noktalar” uygulamasıdır. Bu uygulama çevresel sürdürülebilirliğin artırılması için rezervasyon sisteminin içine dâhil edilen çeşitli özellikler barındırmaktadır. Sık uçan yolcu programının tamamlayıcısı olan yeşil noktaların amacı, iklim bilincine sahip yolcuların bir uçuş rezervasyonu yaparken iklim etkilerini azaltmalarına ve takip etmelerine izin vermektir. Bu kapsamda yolcular direkt uçuşlar ve dolaylı uçuşlar için ek yeşil noktalar bulabilmekte, ücrete dâhil olan check-in bagajından feragat ederek ekstra puanlar kazanabilmekte, bioyakıt için ödeme yapabilmektedirler. Uygulamada oyunlaştırma gibi süreçlerle kişilerin puan toplaması teşvik edilmekte ve bu puanları diğer rezervasyonlarla bilgi paylaşımı yaparak sosyal kanıtlar sağlanmaktadır (Lonergan, 2020). Etkinlikteki ikinci dikkat çekici uygulama, Icelandair ekibi tarafından geliştirilen ve bir web sayfasında harcanan zaman ve satın alma yapılmadan sayfa çıkışı olarak ölçülen rezervasyon tereddütlü sorununu çözmek amacıyla yola çıkılmıştır. Havayolu işletmesinin hedeflediği çözüm, daha az popüler

olan uçuşların seçilmesini sağlamak ve tereddüt tespit edilirse bir indirim kodu/kuponu sunmayı içermektedir. Belirlenen çözüm ayrıca alıcıya bir fiyat değişikliğinin (özellikle artışının) beklenip beklenmediğini söylemekte ve eğer öyleyse, satın almayı teşvik etmektedir. Bu çözüm sayesinde Icelandair, genellikle dolu olmayan uçuşlarda gelirlerini artıracak bir konumda olacaktır.(Lonergan, 2020). Etkinlikteki son dikkat çekici uygulama ise Flybe ekibi tarafından ortaya çıkarılmıştır. Bu uygulamada müşterilerin farklı web sitelerinde gezinme zorluklarını ortadan kaldırmak amacıyla yolcuların toplam bütçesini dikkate alarak havayolu bileti ve otel paket rezervasyonları önerilmektedir. Uygulama ayrıca, bir teşvik olarak, alıcıların gezindiği paketleri etkileyebilecek herhangi bir fiyat değişikliğini gerçek zamanlı olarak tüketiciye bildirmektedir. Bu sayede müşteriler çok daha kolay bir şekilde satın alma kararını verebilmektedirler (Lonergan, 2020).

Bir diğer hackathon örneği British Airways tarafından gelenekselleştirilmiş uçuş sırasında hackathon örneğidir. İlki 2013 yılında internetsiz bir şekilde gerçekleştirilen hackathon, 2017 yılında internet ve API'lerin kullanılması ile HackHorizon ismiyle gerçekleştirilmiştir. Toplam 72 saat süren ancak kodlamanın Hong Kong'tan Londra'ya 12 saatlik bir uçuşta gerçekleştirildiği hackathonda değerli bulunan birkaç uygulama/program ortaya çıkarılmıştır. Bu uygulamalardan birinci seçileni, uçak içi eğlence sistemleriyle mobil cihazların entegrasyonunu mümkün kılan ve gidilen destinasyondaki çeşitli yerlere rezervasyon imkânı sağlayan uygulama olmuştur. İkincisi yolcuların en uygun fiyatlı duty free'leri bulmasına yardımcı olan uygulama olmuştur. Bir diğer önemli uygulama block chain tarafından desteklenen uçtan uca güvenli bagaj hizmetidir. Dikkat çeken uygulamalardan biri de seyahat eden grupların gezi ve rezervas-

yonlarda işbirliği yapmasına yardımcı olan bir sohbet robotudur (Campaign, 2017).

2016 yılında San Francisco'daki Disrupt SF Hackathon'da havayolu işletmelerinin kabin görevlilerinin maliyetini azaltmak için geliştirilen ve bir uçuş robotu olarak tanıtılan Pepper, hava taşımacılığı sektörüne yönelik geliştirilen en dikkat çekici hackathon çıktılarından biridir. Bu robotun geliştirilme motivasyonu; kabin ekiplerinin dil yetersizliklerinin önüne geçmek, yorgunluk kaynaklı hataları önlemek, yolcu deneyimini artırmak, kabin içi bagajları baş üstü dolaplara kadar götürmek, yolculara her daim pozitif yaklaşımını sağlamak ve türbülans gibi kötü hava şartlarında bile hizmetlerin aksamasını engellemek olarak açıklanmıştır. Pepper bir yapay zeka sistemi ile donatılmış, yolcularla kendi dillerinde konuşabilen, yolculara uçağa biniş, uçuş ve uçuş sonrasında gerekli bilgilendirmeleri yapabilen özelliklere sahip olarak tasarlanmıştır (Kolodny, 2016). Her ne kadar Pepper gerekli özelliklere sahip olsa da, havacılık kurallarının izin vermemesi, havayolu işletmelerinin maliyetlerini artırıcı etkisinin olması ve uçaklarda yapısal değişiklikler gerektirmesi gibi nedenlerle uygulama alanı ne yazık ki bulamamıştır (Dos Santos vd., 2017).

Emirates tarafından 2014 tarihinde Cambridge'de düzenlenen hackathonda yolcuların seyahatlerini kolaylaştıracı çeşitli program/uygulamalar geliştirilmiştir. Örneğin bunlardan biri son varış destinasyonuna ulaşmadan önce küçük bir tatil yapılabilecek aktarma noktalarını müşterilere sunan Playover isimli uygulamadır. Bir diğer dikkat çekici uygulama olan FlyBeacon, havaalanında yolculara iç mekân bulma ve yakınlıklarına göre bazı mağazalardan promosyon teklifleri sunmaktadır. Bu, yolcuları kapılarına (iç mekân GPS'i) yönlendirerek, ne kadar zamanları olduğunu (stresi azaltarak), güvenlik bekleme sürelerini bildirerek ve ayrıca çeşitli alan ve satıcılara yakınlıklarına göre promosyon indi-

rimlerini ve bilgilerini sunarak yolcu deneyimini geliştirmektedir. Bir diğer dikkat çekici uygulama olan Rumble, yolcuların uçuş konusundaki endişelerini gidermeye yardımcı olacak bir uygulamadır. Kullanılan ana yöntem, türbülansın izlenmesi ve yolcuya uçuşta oluşabilecek çeşitli gürültü ve hareketler hakkında bilgi verilerek bunların normal ve güvenli olduğunu hissettirmektir (Mashhacks, 2014). Yine Emirates'in 2022 yılında düzenlediği hackathon'da birçok yeni uygulama geliştirilmiştir. Bunlardan biri LinkedIn ve Elance'ı bir araya getirerek transfer süresi içinde tesadüfi iş karşılaşmaları yaratan Meet Me Halfway uygulamasıdır. Bir diğeri özel hizmet gerektiren yolcular için seyahat planlaması ve rezervasyonu gerçekleştirebilen Make It Abled uygulamasıdır (Yeoh Siew Hoon, 2015).

Hava taşımacılığı sektöründe düzenli olarak hackathon düzenleyen işletmelerden biri de Türk Hava Yolları (THY)'dır. İlki 2017 yılında İstanbul'da gerçekleşen Travel Hackathon, uçuş öncesi, havalimanı, uçak içi ve uçuş sonrası kategorilerinde yarışmacılardan prototipler geliştirmesini beklemiştir. Yarışma sonrasında Albatros adlı prototip, mesajlaşma platformu üzerinden sunduğu asistanlık hizmetiyle yolculuk öncesi yardımcı olacak tüm bilgileri ileten ve yolcunun görevlerini kolaylaştırarak uçuş deneyiminin tümünü iyileştiren bir proje olarak hackathon birincisi olmuştur. Yarışmanın ikincisi olan Augmented Cube, THY'nin uçak içi resmi dergisi olan Skylife'in sayfalarını arttırılmış gerçeklik ile canlandırmakta, içerikleri interaktif deneyimleme fırsatı sunmaktadır. Bir diğer prototip Bagaj Takip Zinciri ise ana taşıyıcı banda yerleştirilen kameralar ile bagajı nesne tanıma teknolojisi ile tanımlayıp kayıp veya hasar durumlarına karşı önlem almaktadır. Bu hackathonda dikkat çeken diğer bir prototip, yolcuların farklı havayollarından kazandıkları uçuş mil puanlarını binlerce ürün ve hizmet sağlayıcısı ile buluşturarak, millerin yeni bir para birimi olarak

kullanılmasına imkan sağlayan Taxim prototipidir (THY, 2017). THY'nin 2018 yılında gerçekleştirdiği hackathonda da yolcu deneyimini geliştirmeye yönelik oldukça iddialı prototipler geliştirilmiştir. 2018 yılının birincisi Fast & Free takımının geliştirdiği, yolcuların Tax Refund ofislerinde zaman kaybetmeden, uçuş öncesi deneyimlerine pozitif katkıda bulunarak hizmet noktasındaki hız ve verimliliği arttırmaya yönelik geliştirilen Kolaylâde projesidir. 2018 yılında özel ödül alan Hypersoft, yolcuların bütçelerine uygun uçuş bilgisi, otel rezervasyonu ve uçulan şehirdeki aktiviteleri listeleyen, aynı zamanda tavsiyeler veren bir mobil uygulamadır. Bir diğer dikkat çekici proje olan Throttle ise, uçuş ekiplerinin İstanbul havalimanındaki crew terminalinde bulunan briefing odalarının, ekiplerin uçuş saatleri göz önünde bulundurulmak suretiyle, otomatik olarak tahsis edilmesini ve ekiplerin briefing odasında vaktinde buluşmalarının sağlanmasını amaçlamaktadır (THY, 2018).

THY 2019 yılında ise bir datathon yarışması düzenlemiştir. Datathon, makine öğrenmesi ve yapay zekâ uygulamaları ile bir sorunun çözümüne yönelik belirli bir zaman diliminde gerçekleştirilen yarışma olarak tanımlanabilir. Bu kapsamda THY 2019 yılında iki farklı soruna çözüm bulunması için etkinliği gerçekleştirmiştir. Bu sorunlardan ilki uçuş tarifesinde bir değişiklik gerçekleştirildiğinde ortaya çıkan inbound/outbound sayılarının belirlenmesi ve pazardaki yolcu sayısının tahmin edilmesidir. İkinci sorun ise verilen geçmiş rezervasyon verilerini kullanılarak gelecekte oluşacak rezervasyon sayısının tahminlenmesidir. Yarışma sonucunda ilk üç sırayı sırasıyla Crawlers, Stationary Traveler ve Dataddicts takımları almıştır (THY, 2019). 2021 yılında THY yine bir datathon düzenlemiştir. Bu etkinlikte ise 3 farklı soruna çözüm aranmıştır; bir sonraki uçuşu tahminleme, yolculuk nedenini tahminleme ve kargo gecikme tahminleme. Yarışmada sırasıyla ilk üç sırayı Data Science

Quintet, Data Butchers ve Data Travelers ekipleri almıştır (THY, 2021).

Kan vd. (2019)'nin gerçekleştirdiği çalışmada Hong Kong Airlines'in müşteri deneyimi ve konforunun artırılmasına yönelik gerçekleştirilmiş bir hackathondan bahsedilmektedir. Ancak çalışma incelendiğinde gerçekleştirilen hackathonun teknoloji merkezli bir hackathon değil, odak merkezli bir hackathon olduğu görülmektedir. Yine de havacılık sektöründe sadece teknoloji odaklı hackathonların gerçekleştirilmediğini görmek açısından Kan vd. (2019)'nin çalışması önemli görülmektedir. Hong Kong Airlines'in gerçekleştirdiği hackathonda yolcular arasında yoğun bir şekilde balayı ya da doğum günü kutlaması için seyahat eden yolcuların olduğu düşüncesiyle, bu yolculara ayrıcalıklı hizmetler sunulurken bağlılıklarının kazanılması amaçlanmıştır. Bu kapsamda havayolu işletmesi "Sweet Birthday Fun" olarak isimlendirilen yeni bir hizmet ortaya çıkarmış ve ilgili yolculara ücretsiz VIP lounge hizmeti, hediyelik eşyalar, kokpit ya da kabin ekipleri tarafından imzalanmış tebrik mesajı içeren kartlar ya da hediyelik eşyalar sunmaya başlamıştır. Sweet Birthday Fun hizmeti ve hackathonda geliştirilen diğer fikirler "Sweeten You Up" programı altında birleştirilmiş ve havayolu işletmesinin resmi web sitesinde duyurulmuştur.

6.2. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Bulguları

Türkiye'de hava taşımacılığı sektörüne yönelik gerçekleştirilen hackathonlar incelendiğinde, bu etkinliklerin THY tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir. THY ilk hackathonunu 2017 yılında düzenlemiş ve o tarihten itibaren düzenli olarak her yıl bu etkinlikleri gerçekleştirmektedir. Bu kapsamda hava taşımacılığı sektörüne yönelik gerçekleştirilen hackathonlar hakkında bilgi alabilmek amacıyla THY Terminal biriminde çalışan ve hackathonların düzenleyicisi konumunda olan bir kişi ile yarı yapılandırılmış görüşme

yapılmıştır. Yapılan görüşmede THY'nin düzenlediği ilk hackathon'dan itibaren ortaya çıkan prototipler hakkında bilgi alınmıştır.

Görüşmede hackathonların etkinliklerine ilişkin sorulan bir soru üzerine katılımcı "Hackatonlar için konuşacak olursak aslında çok önemli etkinlikler, yeniliklerin keşfedilmesi, farklı kişilerin düşüncelerinin prototipleri dönüşmesi çok önemli. Biz de zaten bu tarz etkinlikleri her zaman destekliyoruz" ifadeleri kullanmıştır. Hackathonlar esnasında karşılaştıkları zorluklara ilişkin sorulan bir soruya ise katılımcı aşağıdaki şekilde cevap vermiştir;

"Yaşanan en büyük zorluk hackathon sonunda ekipleri bir arada tutabilmek ve projeyi devam ettirebilmek. Bu etkinliklere katılanlar çoğunlukla lise ve üniversite öğrencileri olduğu için mezun olduktan sonra şirketleşme gibi durumları olmuyor maalesef. Dolayısıyla hackathonlara katılan ekiplerle proje geliştirmeye devam etmek oldukça zor"

Hackathonların daha etkili olabilmesi için neler yapılması gerektiğine ilişkin bir soru üzerine katılımcı aşağıdaki düşünceleri iletmiştir;

"Öncelikle hackathonların bilinirliklerinin artırılması gerektiğini düşünüyorum. Dedim ya katılımcılar genellikle lise ve üniversite öğrencileri, çoğunlukla odak noktaları elde edilecek ödül üzerine. Dolayısıyla prototipin geliştirilmesi ya da şirketleşme gibi durumlar olmuyor. Buna bağlı olarak da projenin ilerlemesi çok mümkün olmuyor. Dolayısıyla yapılması gerekenin hackathonların tanıtılması ve girişimcilerin bu alan çekilebilmesi olduğunu düşünüyorum".

THY'nin son iki yıldır neden hackathon yerine datathon düzenlediğine ilişkin bir soru üzerine katılımcı aşağıdaki ifadeleri kullanmaktadır;

"datathonlar genellikle bir sorun üzerine gerçekleştirildiğinden biz de karşılaştığımız ve çözüm aradığımız konular üzerine datathon düzenlemeyi düşündük. İptaller gerçekleş-

tiğindeki talebin ne olacağı, kargo tahminlerinin yapılması gibi spesifik konularda yaratıcı çözümler geliştirdik bu datathonlar sayesinde”

Gerçekleştirilen hackathonlar sonucunda kullanıma sunulan uygulamaların olup olmadığına ilişkin sorulan bir soru üzerine ise katılımcı aşağıdaki cümleleri kurmuştur;

“Aslına bakarsanız çok güzel prototipler ortaya çıkıyor hackathonlar esnasında. Biz özellikle 2019 ve 2021 yıllarında gerçekleştirdiğimiz datathonları bir soruna yönelik gerçekleştirdiğimiz için bu her iki datathondan da istediğimizi elde ettik. Ancak önceki dönem hackathonları düşündüğümüzde uygulamaya geçen bir prototip olduğunu söyleyemem. Mesela 2018 yılında vergi iadelerine yönelik geliştirilen bir prototip vardı. O dönem bu tarz bir aplikasyon yoktu. Ancak sonrasında bu tarzda çok fazla aplikasyon ortaya çıktı. Bizim de kullanmış olduğumuz bir aplikasyon şu an mevcut. Ancak hackathon sonrasında ortaya çıkan bir prototip değil tabi ki. Bir diğeri kayıp ve hasarlı bagajların bulunmasını ve takibini kolaylaştıran bir prototipti. Bu prototip üzerinde çalıştık ancak bu, donanım yatırımı da gerektiren oldukça maliyetli bir projeydi. Bu nedenle bu projeden vazgeçildi. Onun yerine bagajların üzerine bir kredi kartı büyüklüğünde RFID’ ile çalışan bir kart yapıştırdığımız bir sistem geliştirdik ve takibi bu şekilde gerçekleştiriyoruz”.

Hackathonları gelecekte de düzenlemeye devam edip etmeyeceklerine ilişkin soru üzerine ise katılımcı şu ifadeleri kullanmıştır;

“Evet bu etkinlikleri devam ettirmeyi düşünüyoruz. Hali hazırda şu an 2022 yılında Teknofest kapsamında yarışmamız devam ediyor. Yazılımlar geliştirildi. 10 farklı ekip sunum için davet edildi. Teknofest esasında sunumlarını yapacaklar ve ilk 3 sırada yer alan ekipler belirleyeceğiz”.

Sonuç

Açık inovasyon süreçlerinin titiz bir şekilde seçilmesinin organizasyonlar için yeni bir rekabet avantajına yol açabileceği söylenebilir (Henkel vd., 2014). Hatta pazar bağlantıları oluşturulabilirse yeni start-up ve KOBİ'lerin ortaya çıkmasına katkı sağlayabilecektir (Temiz, 2021). Bu kapsamda hackathonlar, özellikle inovasyonun ilk aşamalarında şirketlere yeni fikirler üretmeleri, konseptler geliştirmeleri veya çözümleri test etmeleri için yardımcı olabilir (Kollwitz ve Dinter, 2019). Hackathonlar, yeni ürünlerin geliştirilmesinin ilk aşamalarını hızlandırmak için kullanılabilir, birkaç başarılı tekrardan sonra kurumsal kültürün çevik ve esnek bir çalışma biçimine dönüştürülmesini de kolaylaştırabilir. Bununla birlikte, hackathonlar bir işletmenin inovasyon anlamında rakiplerine üstünlük sağlaması için gerekli olan tüm yetkinlikleri sağlayamaz (Frey ve Luks, 2016). Diğer yandan hackathonların en büyük potansiyeli ve değeri, etkinliğin kısa vadeli odak noktasından ziyade orta ve uzun vadede yeni bağlantılar oluşturmak için insanlara bir araya gelme ve işbirliği yapma fırsatı sunmasıdır (Briscoe ve Mulligan, 2015).

Havacılık işletmeleri yoğun rekabetin yaşandığı, maliyetlerin yüksek olduğu, çevresel belirsizliklerin yüksek olduğu, yüksek teknolojiye sürekli ihtiyaç duyulan ve müşteri beklentilerinin çok hızlı değiştiği bir sektörde faaliyet göstermektedirler. Bu bağlamda havacılık işletmelerinin bulundukları sektörün ihtiyaçlarına cevap verebilmek, rekabet avantajını elde edebilmek, ortalamanın üzerinde kar sağlayabilmek ve sürdürülebilirliklerini sağlayabilmek adına inovasyona en çok ihtiyaç duyan işletmelerden olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Teknoloji odaklı hackathonlar havacılık işletmelerinin ihtiyaç duyduğu inovatif ürün ve hizmetlerin kısa sürede ortaya çıkarılmasında önemli bir yardımcı olarak değerlendirilebilir. Hatta Mabe vd. (2022)'ne göre işletmeler nitelikli iş gücü bulma konusunda

büyük zorluklarla karşılaşmaktadır ve havayolu işletmeleri nitelikli iş gücünü bulabilmek için hackathonlar gibi uygulamalarla bu soruna çözüm bulabilirler. Yukarıdaki bölümlerde bahsedildiği üzere havacılık işletmeleri, özellikle de havayolu işletmeleri, hackathonları keşfetmiş görünmektedir. Giderek daha fazla dijitalleşen dünyada, havacılık işletmelerinin inovatif ürün ya da hizmetleri geliştirebilmek için hackathonları daha fazla kullanacakları tahmin edilebilir bir durumdur. Hackathonlar hem açık inovasyonu çok daha az maliyetle gerçekleştirebilmekte, hem de işletme çalışanlarının gerçekleştiremeyeceği inovasyonu çok kısa bir süre içinde havacılık işletmelerine kazandırabilmektedir.

KAYNAKÇA

- Bailey, S. F., Voyles, E. C., Finkelstein, L., & Matarazzo, K. (2016). Who is your ideal mentor? An exploratory study of mentor prototypes. *Career Development International*.
- Barca, M. (2005). "Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikayesi", *Journal of Management Research/Yonetim Arastirmalari Dergisi*, 5(1).
- Briscoe, G., & Mulligan, C. (2015). The hackathon phenomenon.
- Campaign. (2017). "British Airways hosts hackathon aboard Hong Kong-to-London flight Retrieved" from <https://www.campaignasia.com/gallery/photos-british-airways-hosts-hackathon-aboard-hong-kong-to-london-flight/436287>
- Chesbrough, H., & Bogers, M. (2014). "Explicating Open Innovation: Clarifying An Emerging Paradigm For Understanding Innovation", *New Frontiers in Open Innovation*. Oxford: Oxford University Press, Forthcoming, pp.3-28.
- Çerçi, Ü.Ö. (2019). Sosyal İnovasyon ve Kurumsal İmaj, Palet Yayınları, Konya
- Dos Santos, G., Koothal, A., Cardenas, I. S., Lovell, M., Collier, C., & Kim, J.-H. (2017). "FlightBot: Towards Improving In-Flight Customer Experience through the Use of Robotics", Paper presented at the 2017 International Conference on Computational Science and Computational Intelligence (CSCI).
- Feitelson, D. G., Frachtenberg, E., & Beck, K. L. (2013). "Development and deployment at facebook", *IEEE Internet Computing*, 17(4), pp.8-17.
- Frey, F. J., & Luks, M. (2016). The innovation-driven hackathon: one means for accelerating innovation, Paper presented at the Proceedings of the 21st European Conference on Pattern Languages of Programs.
- Haggard, D. L., Dougherty, T. W., Turban, D. B., & Wilbanks, J. E. (2011). "Who is a mentor? A review of evolving definitions and implications for research", *Journal of Management*, 37(1), pp.280-304.
- Halvari, S., Suominen, A., Jussila, J., Jonsson, V., & Bäckman, J. (2019). Conceptualization of hackathon for innovation management.

- Henkel, J., Schöberl, S., & Alexy, O. (2014). "The emergence of openness: How and why firms adopt selective revealing in open innovation", *Research Policy*, 43(5), pp.879-890.
- IATA. (2020). Seattle - April 2019. Retrieved from <https://airtechzone.iata.org/hackathons/sea19/>
- IATA. (2022). Hackathons. Retrieved from <https://www.iata.org/en/programs/innovation/hackathons/>
- Kan, S., Chung, D., & Chung, G. (2019). "Customer experience transformation in the aviation industry: business strategy realization through design thinking, innovation management, and HPT", *Performance Improvement*, 58(1), pp.13-30.
- Kollwitz, C., & Dinter, B. (2019). What the hack?—towards a taxonomy of hackathons, Paper presented at the International Conference on Business Process Management.
- Kolodny, L. (2016). "Pepper the Inflight Service Bot is a multi-lingual flight attendant who doesn't hate picking up your garbage", Retrieved from <https://techcrunch.com/2016/09/11/pepper-the-inflight-service-bot-is-a-multi-lingual-flight-attendant-who-doesnt-hate-picking-up-your-garbage/>
- Komssi, M., Pichlis, D., Raatikainen, M., Kindström, K., & Järvinen, J. (2014). "What are hackathons for?", *IEEE Software*, 32(5), pp.60-67.
- Lodato, T. J., & DiSalvo, C. (2016). "Issue-oriented hackathons as material participation", *New Media & Society*, 18(4), pp.539-557.
- Lonergan, J. (2020). "Flying high with hackathons: How we're helping airlines accelerate innovation and bring it to market", Retrieved from <https://amadeus.com/en/insights/blog/airline-hackathons-accelerate-innovation>
- Mabe, D., Esmael, G., Burg, M., Soares, P., & Halawi, L. (2022). "Optimization of Organizational Design", *Journal of Computer Information Systems*, 62(4), pp.717-729.

- Mashhacks. (2014). "MashHacks: Travel Presented by Emirates Airline", Retrieved from <https://mashhacks-travel.devpost.com/>
- Medina Angarita, M. A., & Nolte, A. (2020). "What do we know about hackathon outcomes and how to support them?—A systematic literature review", Paper presented at the International Conference on Collaboration Technologies and Social Computing.
- Millan, I. U. (2017, 26.09.2017). "A true NDC story: from hackathon winners to launching the first NDC-powered chatbot", Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/true-ndc-story-from-hackathon-winners-launching-first-uriz-millan/>
- Müller, P. (2019). Creating Social Situations: Hackathons as Time-Spaces of Social Creativity and Paragon of Organized Creativity.
- Özbebek Tunç, A., & Zincir, O. (2019). "Örgütler Arası İlişki Bağlamında Açık İnovasyonu Anlamak: Kavramsal Bir Değerlendirme", *Optimum: Journal of Economics & Management Sciences/Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2).
- Rosell, B., Kumar, S., & Shepherd, J. (2014). "Unleashing innovation through internal hackathons", Paper presented at the 2014 IEEE Innovations in Technology Conference.
- Saravi, S., Joannou, D., Kalawsky, R. S., King, M., Marr, I., Hall, M., et al. (2018). "A systems engineering hackathon—a methodology involving multiple stakeholders to progress conceptual design of a complex engineered product", *IEEE Access*, 6, pp.38399-38410.
- Sigala, M. (2018). "New technologies in tourism: From multidisciplinary to anti-disciplinary advances and trajectories", *Tourism management perspectives*, 25, pp.151-155.
- Soltani, P. M., Pessi, K., Ahlin, K., & Wernerer, I. (2014). "Hackathon: A method for digital innovative success: A comparative descriptive study", Paper presented at the Proceedings of the 8th European Conference on IS Management and Evaluation.

- Taylor, N., & Clarke, L. (2018). "Everybody's hacking: Participation and the mainstreaming of hackathons", Paper presented at the CHI 2018.
- Temiz, S. (2021). "Open innovation via crowdsourcing: a digital only hackathon case study from Sweden", *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), s.39.
- THY. (2017). Travel Hackathon 2017, Retrieved from <https://terminal.turkishairlines.com/travel-hackathon-2017/>
- THY. (2018). Travel Hackathon 2018, Retrieved from <https://terminal.turkishairlines.com/travel-hackathon-2018/>
- THY. (2019). Travel Datathon 2019, Retrieved from <https://terminal.turkishairlines.com/travel-datathon-2019/>
- THY. (2021). Travel Datathon 2021, Retrieved from <https://terminal.turkishairlines.com/travel-datathon-2021/>
- Uffreduzzi, M. (2017). Hackathon as emerging innovation practice: exploring opportunities and challenges through 8 in-depth case studies.
- Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A., & Heij, C. V. (2013). "Management innovation: Management as fertile ground for innovation", *Wiley Online Library*, Vol. 10, pp. 1-15.
- Yeoh Siew Hoon. (2015). "Emirates Hackathon: Youths Want It Simple, Social And More Personal", Retrieved from <https://www.webintravel.com/emirates-hackathon-youths-want-it-simple-social-and-more-personal/>