Ekip Kaynak Yönetimi

1 Giriş

İtfaiye Teşkilatı sıradışı bir işverendir. Geçtiğimiz 18 yılda sürekli bir maceranın içinde yaşadığımı hissetim. Çok çeşitli sayıda öngörülemeyen durum yaşadık. İnsanların hayatlarını kurtardık! Yaptığımız şeyin toplum üzerinde gerçekten önemli bir etkisi var. Fakat çocukken benim istediğim bu değildi. Ben, diğer birçok çocuk gibi, savaş uçağı pilotu olmak istemiştim. "Top Gun" filmi bana ilham vermişti. Havacılık dünyası itfaiyecilik dünyasından tamamen farklıdır. Yine de havacılıktan öğreneceğimiz bazı şeyleri itfaiyecilikte kullanabiliriz. Ekip Kaynak Yönetimi dikkate almaya değer bir başlıktır.

Ticari bir uçak birkaç kişi tarafından uçurulur. Kaptan, uçaktan sorumludur. Kaptanın yanında birinci subay ya da P2 (yardımcı pilot) ve bazen de uçuş mühendisi bulunur. Kaptan'ın uçak üzerinde mutlak bir komuta yetkisi vardır. Eski zamanda kaptan ile diğer ekip üyeleri arasında çok sıkı bir hiyerarşik ilişki vardı. Hatta bazı kaptanlar "*seninle konuşulmuyorsa konuşma"* prensibini uygulamakta ısrar ediyordu. Bu konsept yüzünden herşey kaptanın kabiliyetine ve öngörüsüne göre iyi veya kötü gidiyordu.

Resim 1 Apronda bir Douglas DC-8. *(Fotoğraf: Rutger Beyen)*

28 Aralık 1978'de United Airlines'a bağlı bir DC-8 Oregon'dan Portland'a çok tecrübeli bir uçuş ekibinin komutasında hareket halindeydi. Kaptanın halihazırda 27.500 uçuş saati vardı. Birinci subay (2. Kaptan) 5.200 uçuş saatine sahipti. Uçuş mühendisinin ise 3.900 saatlik uçuş tecrübesi vardı. Uçak Denver'da durmuştu. Bu uçuş, 2 saat 26 saat olarak tahmin edilmişti ve göreceli olarak kısa bir uçuştu. Tamamlamak için yaklaşık 14.500 kilogramlık yakıta ihtiyaç vardı Her zaman bir emniyet marjı olduğundan, uçağa 21.200 kilogramlık yakıt alınmıştı. Buna "rezerv yakıt" deniyordu. Bu örnekte rezerv yakıt, toplam yakıtın en az %50'si kadardı. Bunun nedeni her uçakta en az 45 dakikalık ilave yakıtın bulunması gerektiğine dair mevzuat maddesiydi.

Uçakta 189 kişi vardı. Bunların 8'i uçuş ekibinden 181'I ise yolcuydu. Uçuş Portland Havaalanına yaklaşma anına kadar kusursuzdu. Kokpitte, iniş takımlarının açıldığını ve kilitlendiğini belirten üç adet yeşil ışık bulunur. İniş takımları açılırken, mürettebat anormal bir titreşim hissetti. Buna müteakip iniş takımlarının açıldığını belirten uyarı ışıkları yanmadı. Bir sorun olduğundan emindiler. Kaptan, havada bir tur atmaya karar verdi. Bu ilave sürede soruna bir çözüm bulmaya çalıştılar.

Sonuç olarak United Airlines 173 iniş takımlarını indirmeye çalışırken havada bir saat boyunca tur atmaya devam etti. Pilot ve uçuş mühendisi yapabilecekleri kadar iyi veya kötü şekilde beraber çalışarak kaptanın uçağı emniyetli bir şekilde piste indirmesine yardımcı olmaya uğraştılar. Saat 17:46 civarında birinci subay uçuş mühendisine uçakta ne kadar

yakıt kaldığını sordu. İki dakika sonra aynı soruyu bu sefer kaptana sordu. Birinci subay uçakta kalan yakıt miktarıyla ilgili olarak endişelenmeye başlamıştı. Birkaç dakika sonra kaptan ve uçuş mühendisi arasında bir diyalog yaşandı. Uçuş mühendisi yakıtın bitmek üzere olabileceğini söylüyordu.

17:56'da birinici subay uçuş mühendisine tanklarda kalan yakıtın miktarını bir kez daha sordu. 18:02'de uçuş mühendisi bir kez daha azalan yakıt seviyesini belirtti.

18:06'da, dört motordan biri durdu. Kısa süre sonra ikincisi de durdu. Kaptan bunun neden olduğunu anlayamamıştı. Uçuş mühendisi tanklarda hiç yakıtın kalmadığını açıkladı. Saat 18:13'de tüm motorlar yakıtın tükenmesi nedeniyle durmuştu. Iki dakika sonra uçuş 173 havaalanından 11 kilometre mesafede yere çakıldı. Piste son yaklaşma safhasındalardı. Az kalsın varacaklardı.

Kazada 10 kişi öldü. Bir diğer 25 kişi de ağır yaralandı. Gerçekten ağır bir kayıp

Uçak kazası soruşturması, iniş takımlarında bir sorun olduğunu tespit etti. İniş takımları normalden hızlı açılmıştı. Bu nedenle kokpitteki yeşil ışığı kontrol eden anahtar hasar görmüştü. Bununla beraber iniş takımları tamamen açılmıştı ve kilitlenmişti (yani tamamen kullanılabilir durumdaydı). Fakat yeşil ışık kapalı kaldı. Uçak tüm bu süre boyunca iniş takımları açık, inişe tam hazır vaziyette uçmuştu.

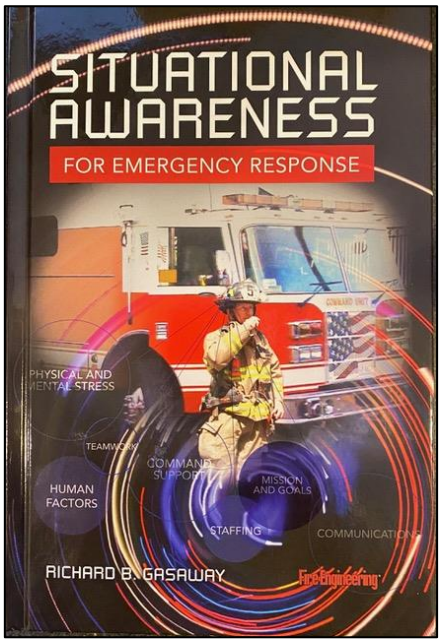
Doğrudan, hiç kimse ekibin küçük bir sorunu çözmeyi beceremediği için düştüğünü söyleyemez. Küçük bir arızaya o kadar çok konsantre olmuşlardı ki bu *büyük resmi* kaçırmalarına neden olmuştu. Sonunda bütün yakıt tükenmişti. Araştırmacılar, kokpite yerleştirilmiş ses kaydeciyi dinlediklerinde birinci subay ve uçuş mühendisinin, azalan yakıtın bir sorun olmaya başladığını fark ettiğini keşfettiler. Ne var ki, kaptanın dikkatini iniş takımlarıyla ilgili ufak sorundan gittikçe kötüleşen yakıt sorununa çeviremediler.

Kaptan, çok kötü bir durumsal farkındalık örneği sergiledi. Çok geç olana kadar küçük bir problemin felakete yol açabileceğini fark edemedi. Çalışma sistemleri, arkadaşlarının bu durumu kendisine açıkça anlatmasının önüne geçmişti.

Uçuş 173 kazası bazen havacılık tarihindeki en önemli olay olarak nitelendirilir. Bu kaza ekibin teknik kabiliyetinin tüm olası sorunların üstesinden gelmesi için yeterli olmayabileceğini göstermiştir. Sonuçta ekip oldukça kabiliyetli ve tecrübeliydi. Ancak aynı zamanda beraber uyumlu çalışmaları da gerekiyordu. Sonuç raporunda kaptanın herşeyi görüp bilemeyeceği belirtildi. Havadaki acil bir durumda, çok sayıda detayın göz önünde bulundurulması gerekir. Bu arada uçak da kontrol edilmelidir. Tüm bunlar ekip bir soruna odaklanmış, bir çözüm üretmeye çalışırken yapılmalıdır. Tek bir kişi için tüm bunları aynı anda yapmak çok zordur. Insan beyninin yapabileceği şeylerin bir sınırı vardır.

"Brandweer M/V" dergisinde 2018'in ocak ayında yayımlanan *"Durumsal Farkındalık"* makalesi bu konu hakkında daha fazla bilgi içermektedir. (Bu serideki 40. makale) İtfaiye teşkilatında durumsal farkındalık teriminin kullanılmasını sağlayan kişi Dr. Richard Gasawaydir. İtfaiye Teşkilatında uzun bir kariyerin ardından itfaiyecilerin yaşadığı çok sayıda kazayı incelemiştir. Durumsal farkındalık hakkında bazı kitaplar yazdı. "Situational awareness for emergency response" itfaiye teşkilatında lider role sahip herkesin mutlaka okuması gereken bir kitaptır.

Kaptanın rolünün algılanışı zamanla evrilmiştir. Kaptan hala daha herşeyden sorumludur ve dolayısıyla tam bir otoriteye sahiptir. Bununla beraber söz konusu otorite gücünün, ekipteki tüm seslerin duyulmasını sağlamak için de kullanılması beklenmektedir. Kaptan, olası bir krizi yönetmek için ekibinin birlikte mümkün olduğu kadar verimli ve etkili şekilde çalışmasını sağlama sorumluluğuna da sahiptir. Ekip Kaynak Yönetimi bu şekilde doğar.



Herşeyden önce, eğer saat 17:46'da birinci subay, kaptana o anda inişe başlamak zorunda olduklarını, çünkü yere çakılmanın %100 çalışıp çalışmadığından emin olmadıkları bir iniş takımıyla yere inmekten daha kötü olduğunu anlatabilseydi o gün 10 kişi ölmeyecekti.

2 İtfaiye teşkilatına uygulamak

Peki tüm bu sözlerin ardından, anlatılan hikaye itfaiye teşkilatı için ne anlama gelmektedir. Havacılık tarihinde birçok uçak, kaptan pilotların ekibini dinlememesi nedeniyle düşmüştür. Nickolas Means bunları sunumunda "İnatçı kaptanlar" olarak niteler.

İtfaiye teşkilatı genellikle acil durumlarda görev alır. Havacılıkta acil durum bir istisnadır. İtfaiye teşkilatında ise acil durumlar bizim müdahalemizin sebebidir. Durum çoğu zaman dinamik ve muğlaktır. Tüm bunlar, itfaiye teşkilatı için iyi bir durumsal farkındalığa sahip olmayı zorlaştırır.

Bunların yanında itfaiye teşkilatı, zaman baskısı altında çalışır. Karar almak veya harekete geçmek için fazla zaman yoktur. Zaman geçtikçe durum (ya da mahsur kalan kişilerin durumu) kötüye gider. Bir uçakta da acil bir durum zaman baskısı yaratır. Sadece sınırlı miktarda yakıt vardır. Zaman kısıtlı olduğundan tüm seçenekleri derinlemesine analiz etmenin bir yolu yoktur. Bu nedenle uçağı yöneten kişinin (Kaptan Pilot) önemli bir unsuru yanlışlıkla atlaması çok olasıdır.

Büyük olaylar sırasında bir amir personel müdahaleyi yönetir. Daha küçük olaylarda ise komuta bir küçük zabitin uhdesindedir. Bu kişilerin kimi zaman bir grup itfaiyeciye çok zor durumlarda önderlik etmesi gerekir. Kokpitten farklı olarak, tüm bu kişiler birbirine yakın değildir. Ve çoğu zaman zabitin tehlikeye en yakın personeliyle göz teması yoktur. Dahilden yapılan müdahaleler buna bir örnektir. Bazı durumlarda ise zabit, aynı anda iki görevin birden ifa edilebilmesi için ekibini ikiye bölmek zorunda kalır. Dolayısıyla aynı anda iki farklı noktada bulunamaz.

Tıpkı havacılıktaki gibi itfaiyecilikte de çok sıkı bir hiyerarşi vardır. Olayı yöneten kişiler müdahale operasyonu sırasında işin "patronudur". Bu dengeyi kurmak zordur. Herkesin aynı algıya sahip olması gerekir. Küçük zabitin eylem planı uygulanmalıdır. Her önderin kendine has bir tarzı vardır. Bir şekilde, ekibinin beraber çalışmasını sağlamak zorundadır. Genellikle fikir danışmak için vakit yoktur. Bir itfaiye ekibi, üst katlarda insanların mahsur kaldığı bir daire yangınına gittiğinde demokratik bir tartışma yöntemi organize etmek için

vakit yoktur. Burada tavsiye edilen doğrudan emir vermektir. (Bu emirlerin önceden standart çalışma prosedürleri ve düzgün eğitimlerle desteklenmiş olması gerekir.)

Havacılıkta olduğu gibi itfaiye teşkilatrı içindeki liderler de tam olarak anlaşılamayan (hızlı) değişen durumlarla karşılaşmaktadır. Bu nedenle tüm ekip üyelerinin görevlerin güvenli ve etkin şekilde yerine getirilmesini sağlamak adına lider personel ile etkin bir iletişim kurması önemlidir.

İtfaiye teşkilatı da verimsiz iletişimin rol oynadığı örnekler yaşamıştır.

2.1 Önemsiz bir Baraka yangını

3 Mayıs 1999'da Hollanda'da bulunan Wognum İtfaiyesi bir barakadaki ufak bir yangınga çıkış yaptı. Wognum kırsal bir beldedir. O dönemde 7800 nüfusu vardı. Belde'nin yangına karşı korunmasından iki itfaiye istasyonu ve 34 gönüllü itfaiyeciden oluşan bir itfaiye teşkilatı sorumluydu.

Yangına iki itfaiye aracı gönderildi. Yangına seyir halinde iken kalın siyah bir duman sütunu gördüler. İlk itfaiye aracı olay yerine vardığında, itfaiyeciler iki Baraka ve bir evin (bkz. Resim3) yandığını fark ettiler. Domuzların çığlıklarını ve asbest içeren çatı kaplamalarının esnemesini duyabiliyorlardı. İtfaiye aracından bir dakika sonra itfaiye müdür yardımcısı olay yerine vardı. Ufak bir yangın olmasını beklediğinden durumu gördüğünde şaşırmıştı. Araç amiri olan zabitle biraz konuştuktan sonra ikisi de işlerine devam etti.

İki Baraka ortasında kapı veya açıklık olmayan bir duvarla ayrılmıştı. Her iki barakanın da iki kısmı vardı. Barakaların ön tarafı ağıl olarak kullanılıyordu. Yaklaşık 80 adet domuz vardı. Arka tarafları ise atölye ve depo olarak kullanılıyordu.

Bravo tarafındaki (Ç.N. caddeye bakan cepheye göre sol taraf) Baraka yanmaktaydı. Barakalar tuğladan yapılmıştı ancak çatıları ahşap malzemeydi. Çatıda yanıcı izolasyon malzemesi vardı ve bu malzeme alev almıştır.

İlk araçtaki küçük zabit, düşük basınçlı hortumla (C hortumu) müdahale talimatı Verdi. Bu arada baraka sahibi çiftçiden, domuzların sadece barakanın alfa tarafındaki (caddeye bakan cephe) ön kapıdan çıkabileceğini öğrenmişti. Ne var ki bu kapı sadece içerden açılabiliyordu. İkinci girişten yanında iki itfaiyeciyle beraber bu kapıyı açmak için girdi. Hepsi THSC kuşanmıştı ve yanlarında yüksek basınç hortumu vardı. İzolasyon malzemesinin tamamen yanmış olduğunu ve yangının neredeyse bitmiş olduğunu gördüler. Yanmya devam eden parçalar yüksek basınç hortumuyla çabucak sönürülmüştü.

Amir, çatı kaplamasının asbest içerdiğini not almıştı. Dahası, ana girişin üzerinde yanmaya devam eden cisimler görüyordu. Girişin hemen yukarısında, kirişlerin üzerinde duran büyük bir tank dikkatini çekti. Bu tankın içinde domuzlar için kullanılan suyun depolandığını öğrendi. Tank 600 litrelikti. Suyla dolu olduğu için ilave bir yangın riski taşımıyordu. Tankın etrafındaki yangın söndürüldü.

Resim 2 Olay yerinin havadan görünümü. Her bir barakanın çatısı açıkça görülüyor. Sağ taraftaki (sarı dikdörtgen içindeki) baraka yanan barakadır. *(Resim: Google Maps)*

İlk ekipteki zabit, tankın varlığından diğer meslekdaşlarını haberdar etti. Sonradan birçok kişinin tankın ahşap kirişlerin üzerinde durduğunu anlamadığı ortaya çıktı. Sonuçta tank yerde de olabilirdi. Müdür yardımcısını da bilgilendirmişti ama düşebilme ihtimalini söylememiştir.

İlk ulaşan ekibin domuzların tahliyesinden sorumlu olacağı konusunda anlaşıldı. Birkaç domuz yanarak düşen izolasyon malzemesi nedeniyle ciddi şekilde yanmıştı. Uzun zaman gerektiren tahliye sırasında ön taraftaki yangın zaman zaman kuvvetlendi. Her kuvvetlenmesinde de yüksek basınç hattıyla söndürüldu.

Bu esnada ikinci itfaiye aracı da olay yerine geldi. Ekip, arkadaşlarının "yüksek basınç", "domuzları soğutun", "domuzları tahliye edin" diye bağırdığını duydu. Hemen bir yüksek basınç hortumu çekildi ve itfaiyeciler THSC kuşanmış vaziyette domuzları tahliye ederek soğutmaya başladılar. İkinci araçtan sorumlu zabit duruma bakmak için binaya girdi.

Her iki aracın ekipleri de böylelikle domuzların tahliyesi operasyonuna dahil olur. Aniden bir çatırdama sesi duyulur. Tankı taşıyan kirişler kırılır ve tank düşer. Tank, ikinci itfaiye aracında olay yerine gelen üç itfaiyecinin üzerine düşer. Bir kişi hafif yaralanır. Diğer ikisi ciddi şekilde yaralanır. Birisi tank ile duvar arasına sıkışır. Yaralananlar arasında ikinci aracın zabiti de vardır. Omurga yaralanmasına maruz kalır.

Diğer itfaiyeciler derhal harekete geçerler ve arkdaşlarını kurtarırlar. İki ağır yaralı itfaiyeci ambulanslar hastaneye kaldırılır.

Soruşturma sonucunda müdür yardımcısı ve ikinci itfaiye aracının zabiti, devrilmeden evvel tankla ilgili birşeyler duyduğunu ortaya çıktı. Bununla beraber tankın herhangi bir tehdit içerip içermediğine dair açık bir bilgi almamışlardı. Aksine diğer itfaiyeciler tankın tam konumu ve ebatı hakkında kesin bir bilgiye sahipti. Daha çok tankın içeriğine odaklanılmıştı. Yanıcı bir madde de içeriyor olabilirdi. Sadece bir kişi tankın aşağıya düşebileceğini düşünmüştü fakat bu düşüncesini amirlerine aktarmamıştı.

Yukarıda bahsedilen durum, bir kazayı önlemek için gereken bilginin grubun bir üyesi tarafından bilindiği ancak bu bilginin aktarılmasını sağlayacak bir kültürün olmadığı olaylara bir örnektir. Eğer itfaiyeci tankın düşme ihtimaline dair endişelerini müdür yardımcısı veya zabitle paylaşsaydı durum farklı sonuçlanabilirdi.

2.2 Ekip kaynak yönetimi için anlar

İtfaiye teşkilatı, kendi kültüründe değişiklikler yapmalıdır. Her ekip üyesinin hayati olduğunu düşündüğü bilgiyi paylaşması yönünde cesaretlendirildiği yeni bir denge durumuna ihtiyaç vardır. Buradaki denge terimi kasıtlı olarak seçilmiştir. Acil durumlara müdahale sırasında durumun oldukça dinamik olduğu sırada çoğu itfaiyeci o ya da bu şekilde stress yaşar. Durum daha tehlikeliyse ve insan hayatına yönelik risk daha fazla ise (Kendisine ya da sivillere yönelik), burada ortaya çıkan stress kişinin olay üzerinde idareden daha büyük bir kontrol sahibi olmaya çalışmasına neden olur.

Böyle bir durumda itfaiyecinin farkına verdığı riski bir amirin yanına gidip göstermesi mümkün olmayabilir. Eğer itfaiye teşkilatı, kazalardan kaçınmak istiyorsa bu bilgilerin, olayın en sıcak anında bile olsa paylaşılabileceği bir kültür yaratmak zorundadır.

2.2.1 Yeni üyelerin katılımı

Bu kültürü yaratmak için en önemli anlardan birisi, yeni üyelerin ekibe dahil olduğu anlardır. İnsanlar yeni olduklarında, çalıştıkları yerde nasıl davranacakları ile ilgili (resmi olmayan) kurallarını belirlerler. Bu an, ekip kaynak yönetiminin açıklanması gereken andır. United 173 uçuşunun hikayesi gibi bir hikaye bu sırada anlatılabilir. Bu hikaye, basit bir şekilde önemli bilginin doğru kişiye ulaşmadığında neler olabileceğini anlatmaktadır. Ayrıca bu an itfaiyecilik mesleğinin bir ekip işi olduğunu anlatmak için de iyi bir andır. İtfaiyecilik elbette hiyerarşik bir yapıda yürütülür ancak ekibi olmadan lider, hiçbirşey ifade etmez. İtfaiyecilik zincirindeki her halka önemlidir.

2.2.2 Duruma hakimiz – yangın kontrol altında.

Gerçekten ciddi birşey gördükleri zaman kişilerin bunu söylediği bir kültür inşa edilebilir. Genellikle bunu yapacak uyaranlar ortada yoktur. Önemli olan bu uyaranları ortaya koymaktır. Bir müdahale ne kadar dinamikse ve ne kadar çok risk barındırıyorsa bunları fark etmek o kadar zordur. Durumun riski ve dinamizmi arttıkça birşeylerin ters gitme ihtimali de artar. Yani, ekip kaynak yönetimini kaza ihtimalini en aza indirmek için kullanmak daha önemli hale gelir.

Yangın operasyonlarında, itfaiye teşkilatının artık yangının üstesinden geldiği bir an vardır. İtfaiye artık duruma hakimdir. Bu an genellikle santral merkezine anons geçilir. Bunu yakın kanaldan da duyurmak faydalıdır. "*Duruma hakimiz*" ya da "*yangın kontrol altında*" demek aslında bizim öyle düşündüğümüz anlamındadır. Bunda yanılıyor da olabiliriz. Bu anons

olay yerindeki herkese geçildiğinde, olay yerinde bulunan herkes "kontrol altındaki bir yangın" durumuna uymayan birşey gördüğünde veya duyduğunda tepki verebilicektir.

Resim 3 Bir şoför veya operatör birşeyler ters gittiğinde ekibin uyarılması için çoğunlukla ideal pozisyondadır. *(Fotoğraf: Nick Lemahieu)*

Yıllar evvel, Belçika'nın Brüksel kentinde bir yangın olmuştu. İtfaiye ekipleri, yenilenmiş ve apartmana dönüştürülmüş eski bir konakta yangını arıyorlardı. Herkes rahat davranıyordu çünkü önemli bir yangın yok gibi görünüyordu. Ekipler birinci kat ve üçüncü kata girdiler. Karşılaştıkları durum, küçük bir yangın olduğu yönündeki kanaatlerini kuvvetlendirdi. Sadece çok az duman vardı. Sıcaklık birikimi yoktu. Herşey binanın bir noktasında küçük içten içe yanan bir yangın olabileceğini gösteriyordu.

Bu kanı, aniden telsizden gelen anonslarla bozuldu. Herkes derhal binayı terketmek zorundaydı! İtfaiyeciler şaşkınlıkla dışarı çıktılar. *Tüm bu karmaşanın nedeni neydı?* Arkalarını dönüp tüm ikinci katın alevler tarafından sarılmış olduğunu görünce de afalladılar. İkinci kattaki yangın aşırı hızlı bir şekilde flashover safhasını geçmiş ciddi bir yangın vardı. Dışarıdaki ekip üyeleri (şoförler, operatörler ve amir) olmasa üçüncü kattaki ekip için durum çok tehlikeli bir hal alabilirdi. Sonuçta bu tarz yapılarda yer döşemeleri ahşaptan yapılır ve böylesine büyük bir yangında bunların yanması işten bile değildir.

Bu olay ekip kaynak yönetiminin terim daha kullanılmaya başlamadan önce uygulanmasına bir örnektir. Bu hikaye, şoförlerin nasıl bir ilave katkı yapabileceğinin göstermektedir. Şoförler dışarıda durur. Görüş açıları THSC maskesi tarafından daraltılmaz. Fiziksel olarak yaptıkları işler yapı dahilinde çalışan itfaiyecilerden daha azdır. Bu nedenle kalp ritimleri daha dülüktür ve bu onların gördükleri şeyleri yorumlamasını kolaylaştırır. Ağır fiziksel performans gerektiren işler ile düşünme gücü isteyen işler birbiriyle çok uyumlu değildir. Bu gerçek, binayı iyi gören bir noktada tabyalanmış olan şoförleri eğer durumun kötüye gittiğini düşünüyorlarsa bu bilgiyi aktarmaları için çok iyi bir konuma getirmektedir.

2.2.3 Ayılar limon yer.

Olayın sıcağı sıcağına, küçük zabitin işi kolay değildir. Kendisine bir bilgi yüklemesi gerçeleşir. Bazı kararlar verilmelidir. Bu çok zor bir iştir. Önemli bir bilgiye o anda sahip olunmaması çok olasıdır.

Yıllar evvel, itfaiye teşkilatı yangın ihbarı yapılan bir binaya gönderilmişti. Olay yerine varıldığında, itfaiyeciler biraz duman biriktiğini gördüler ama büyük bir yangın olduğuna dair bir emare yoktu. Zabit, üçüncü kata keşif amaçlı çıkmaya karar verdi. Muhtemelen üçüncü katta diğer katlara nazaran daha fazla duman vardı. O anda daha farklı bir senaryoya işaret eden herhangi bir bilgi edinmemişlerdi. Birlikte üst kata çıktılar ve büyük bir yangına dair hiçbir emare bulamadılar. Aniden durum değişti. Çok geçmeden beş itfaiyeci üçüncü kat penceresinden atladı. Birkaç tanesi ciddi yaralanma geçirdi. Ekip yangını ararken, birden bire kendini yangının tam üstünde bulmuştu.

Sonradan bir itfaiyecinin, araçtaki en genç olan, seyir esnasında kısa süreli olarak binanın arka tarafını görebildiği ortaya çıktı. Bu taraf üç kat boyunca yanmaktaydı. Bu kişi herkesin bu görüntüyü fark ettiğini düşünmüştü. Ama görünen o ki böyle olmamıştı. Başka kimse o an oraya bakmıyordu. Yangına gitmek çok çetrefillidir. Özellikle de olay yakın mesafedeyse. İtfaiyeciler koruyucu kıyafetini giymekle meşguldur. Telsizler kontrol ediliyordur. Küçük zabit arkadaki itfaiyecilere birkaç direktif veriyordur. Aynı zamanda telsizden muhabere yapıp şoföre yol tarif ediyordur. Çok kısa süre içinde görünüp kaybolan bu manzarayı başkalarının neden göremediğinin çok sayıda sebebi vardır.

Herşeyin ötesinde, en genç itfaiyeci için kendisinden 20 yaş büyük bir zabite karşı konuşmak kolay değildi. *Zabit bu bilgiyi almış olsaydı ne olurdu? Böyle bir durumda herkesin zabitle konuşması teşvik edilseydi olaylar nasıl gelişirdi?*

Karmaşık bir durumda zabitin veya amirin dikkatini çekmek kolay olmayacaktır. Çok sayıda işle aynı anda uğraşmak zorundadır. Çoğu zaman amir stres yaşar. Tüm bunlar, amirin etrafındakileri gerçekten dinlemesini zorlaştırır. Amerikadaki bir itfaiye istasyonu buna bir çözüm üretmiştir. Kendi aralarında bir parola belirlemişlerdir. Bunun için absürt bir cümle seçmişler: *Ayılar limon yer.* Bu cümle itfaiye müdahale bağlamının kesinlikle dışındadır. Bu cümleyi duymak olayı yöneten amiri odaklanmış olduğu acele işlerden kısa süreliğine sıyırıp çıkarır.

Bu istasyondaki zabitler, söz konsu cümleyi duyduklarında yaptıkları herşeyi bırakmaları gerektiğini biliyorlar. Dikkatlerini o anda başka bir noktaya çevirmek zorundalar. Yani birisi onlara, operasyonun güvenli şekilde devam edebilmesi için hayati öneme sahip olduğunu düşündüğü bir bilgi vermek istiyor

Düşünün ki itfaiye eski ve müstakil bir eve müdahale ediyor. Olay yerilne varıldığında alev çoktan çatıyı sarmış durumda (resim 5) Amir, evi kurtarmaktan vaz geçer ve defansif bir strateji uygulanacağı emrini verir. Müdahale sırasında ahşap çatı iskeleti tamamen yanar. Bir noktada belediye başkanı olay yerine ulaşır ve itfaiye amiri kendisini bilgilendirmek için yanına gidir. Tam o anda bir itfaiyeci onlara doğru koşar ve çatı iskeletinin artık dış duvarı tutmadığını ve duvarın dışarıya doğru yatmaya başladığını, çavuşuna ise ulaşamadığını söyler. Belediye başkanı ile konuşan bir amirin dikkatini çekmek çok zordur. Sözlerine "Amirim, ayılar limon yer...." diye başlar.

Şekil 4 Bir ev yangını. Yangın çatıyı sarmış. Çatı duvarını binanın diğer kısımlarıyla birleştiren ahşap kirişler zaman geçtikçe yanar. Bunun ardından duvar dışarıya doğru düşebilir. *(Fotoğraf: Frank Boelens)*

Nickolas Means, havacılık hakkındaki muhteşem derslerinin birinde şöyle söyler: *İnatçı bir kaptan olmayın.* Bu, itfaiyedeki tüm zabit ve amir personel için geçerlidir. İtfaiye teşkilatında olmak bir takım oyununda olmaktır. Birbirimize ihtiyacımız var. Bir stajyer bile ilk görevinde diğerlerinin gözden kaçırdığı birşeyi fark edebilir.

3 Kaynaklar

[1] *Wikipedia, United Airlines 173, bekeken op 23 juni '20*

[2] *Airdisaster.com, United Airlines Flight 173, bekeken op 23 juni '20 via web.archive.org*

[3] *Means Nickolas (2016) How to crash an airplaine, presentatie gedurende The lead developer UK 2016*

[4] *Pieter Maes, inspirerende, uitdagende en out of the box ideeën van 2008 tot heden en hopelijk nog lang in de toekomst*

[5] *Inspectie Brandweerzorg en rampenbestrijding (2000) Ongeval brandweer Wognum 1999*

Karel Lambert