ÇALIŞAN SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ KÜLTÜRÜNÜN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ: DAVRANIŞ ODAKLI YAKLAŞIMIN ROLÜ

Elif Sungur

16 11 56 116

DOKTORA TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Doktora Programı

Danışman: Dr. Öğretim Üyesi Mürşide Özgeldi

İstanbul

T.C. Maltepe Üniversitesi

Lisans Üstü Eğitim Enstitüsü

Haziran 2020

ÇALIŞAN SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ KÜLTÜRÜNÜN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ: DAVRANIŞ ODAKLI YAKLAŞIMIN ROLÜ

Elif Sungur

16 11 56 116

Orcid: 0000-0002-6433-9439

DOKTORA TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Doktora Programı

Danışman: Dr. Öğretim Üyesi Mürşide Özgeldi

İstanbul

T.C. Maltepe Üniversitesi

Lisans Üstü Eğitim Enstitüsü

Haziran 2020



JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI

maltepe üniversitesi	LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI	Doküman No	FR-178
		İlk Yayın Tarihi	01.03.2018
		Revizyon Tarihi	23.01.2020
		Revizyon No	01
		Sayfa	1

30/06/2020

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bulguların sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilmeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; çalışmanın Maltepe Üniversitesinde kullanılan "bilimsel intihal tespit programı" ile tarandığını ve öngörülen standartları karşıladığını beyan ederim.

Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.



Elif Sungur

Hazırlayan: Enstitü Sekreterliği	Onaylayan: Kalite Yönetim Koordinatörlüğü

TEŞEKKÜR

Tez çalışmamın her aşamasında doğru yönlendirmeleri, yerinde soruları ve değerli dostluğuyla beni destekleyen kıymetli danışmanım Dr.Öğretim Üyesi Mürşide Özgeldi'ye, çalışmalarıyla ve izleme jürimde yönlendirmeleriyle ışık tutan, değerli hocam Doç.Dr.Çiğdem Vatansever'e, samimi, aydınlatıcı eleştirileri ve önerileriyle izleme jürimde çalışmama katkılar sunan değerli hocam Prof.Dr.Gonca Telli'ye teşekkür borçluyum.

Güvenlik kültürü ve davranış odaklı güvenlik konusunda sektörel tecrübe edindiğim fırsatları oluşturan, zihnimi açan sevgili arkadaşım Dr.Ali Rıza Tiryaki'ye, davranış odaklı çalışmaları ve nitel analiz konusunda bilgi dağarcığını paylaşan değerli hocam Doç.Dr.İdil Işık'a, metalurji sektöründe tezimle ilgili saha deneyimi edinmeme destek olan değerli arkadaşım Müzeyyen Aksu'ya, güvenli ve riskli davranış konusunda trafik psikolojisi çalışmalarından yararlandığım sevgili arkadaşım, değerli hocam Dr.Öğretim Üyesi Nevin Kılıç'a, çalışkanlığı, kararlılığı, hedef odaklılığı ile O doğmadan yarım kalan doktora çalışmama dönmem için beni cesaretlendiren ve akademik başarısıyla bana örnek olan ve mutluluk veren sevgili kızım Defne Ada Yapıcıer'e içtenlikle teşekkür ederim.

Son teşekkürüm ise mesai arkadaşlarıma olacak. Doktora çalışmamı daima teşvik eden kıymetli hocam, rektörüm Prof.Dr.Şahin Karasar'a, hocalık enerjisiyle bana daima örnek olan, yaratıcı yaklaşımını sunan, tezimle ilgili katkı veren sevgili arkadaşım, kıymetli hocam Dr.Öğretim Üyesi Hakan Aytekin'e, doktora çalışmamı hep destekleyen, tez yazımına ilişkin teknik sorularımı sabırla yanıtlayan kıymetli arkadaşım, sevgili hocam Dr.Öğretim Üyesi G. Aygül E. Alan'a, çalışkanlığı, sistematik bakış açısı ve üretkenliğiyle örnek aldığım, sevgili arkadaşım, değerli hocam Dr.Öğretim Üyesi Seher Yurt'a çok teşekkür ederim. Doktora çalışmamı tamamlamam için beni yüreklendiren, zamansız kaybettiğimiz, özel bir insan olan değerli arkadaşım, sevgili hocam Doç.Dr Mehmet Özen'i ise anmadan geçemem.

Sizlerin katkısı olmasaydı bu çalışma ortaya çıkmazdı.

Elif Sungur

Haziran 2020

ÖZ

ÇALIŞAN SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ KÜLTÜRÜNÜN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ: DAVRANIŞ ODAKLI YAKLAŞIMIN ROLÜ

Elif Sungur
Doktora Tezi
İşletme Anabilim Dalı
İşletme Doktora Programı
Danışman: Dr.Öğretim Üyesi Mürşide Özgeldi
Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, 2020

Tezde, çalışan sağlığı ve iş güvenliğinin sürdürülebilirliğinde güvenlik kültürü ve davranış odaklı güvenlik yaklaşımının ilişkisi araştırılmıştır. Metalurji endüstrisinde yer alan, davranış odaklı çalışmalar yapan bir işletmede nitel yöntemle veri toplanmıştır.

Organizasyonun tamamını etkileyen güvenlik kültürünün çalışanların iş yapma biçimlerinde ortaya çıkan riskli ve güvenli davranışlarla ilişkisi ortaya koyulmuştur. Çalışanın bireysel sorumluluğuna indirgenebilen güvenli ve riskli davranışların hangi örgütsel faktörlerin etkisi altında gerçekleştiği bulgulanmıştır. Riskli davranışların tetikleyicileri, güvenli davranışların caydırıcıları ile pekiştirici faktörler ortaya koyulmuştur.

Sağlık ve güvenliğin sürdürülebilirliğini sağlayan unsurlardan; çalışan katılımı, güven, esnek bir ÇSG sistemi, sahiplenme, formalitelerin azaltılması, önleyici performans göstergeleri kullanılması ve üretim baskısı karşısında tutarlı yönetsel yaklaşımların önemli güvenlik kültürü boyutları olduğu ortaya koyulmuştur. Davranış odaklı güvenlik yaklaşımı uygulamalarının sürdürülebilirliğini sağlayan unsurlar olarak; etkili eğitim, güven, üretim baskısı karşısında tutarlı yönetsel yaklaşım, çalışan katılımı, birimler ve çalışanların iletişimi, olumluya odaklanma ve standart zaman gösterilmiştir. Sağlık ve güvenliğin sürdürülebilirliğinin engellerinin ve kolaylaştırıcılarının yer aldığı ÇSG Sürdürülebilirliği Modeli önerilmiştir.

Anahtar Sözcükler: 1.Davranış Odaklı Güvenlik; 2.Güvenlik Kültürü; 3.Çalışan Sağlığı ve Güvenliği; 4. Sürdürülebilir İSG 5.Metalurji Sektöründe İş Sağlığı ve Güvenliği.

ABSTRACT

SUSTAINABILITY OF EMPLOYEE HEALTH AND SAFETY CULTURE: THE ROLE OF BEHAVIOR-BASED APPROACH

Elif Sungur
PhD Thesis
Business Management Department
Business Management PhD Programme
Thesis Advisor: Dr. Mürşide Özgeldi
Maltepe University Graduate School, 2020

The thesis examines the link between employee health and sustainability of workplace safety to safety culture and behavioral based safety management approach. Data has been collected by a qualitative method in an establishment from metallurgy industry, practicing behavioral based safety management.

The relation between safety culture that impacts the whole of the organisation and risky and safe work behaviour of employees has been put forth. The organisational factors impacting safe and risky behaviors that can be reduced to individual responsibility have also been determined. Triggers in risky behaviour, deterrents and reinforcers in safe behaviour have been stated.

Link of some of the factors ensuring the sustainability of health and safety; participation of employees, trust, a flexible health and safety system, owning, reduction of formalities, use of preventative performance indicators and consistent managerial approach to production pressure to safety culture dimensions has been revealed. Effective training, trust, consistent managerial approach to production pressure, participation of employees, communication between units and employees, focusing on the positive and standard time have been noted as factors ensuring the sustainability of behavioural based safety management practices.

Health and safety sustainability model including the obstacles and facilitators of the sustainability of health and safety is recommended.

Keywords: 1. Safety Culture; 2. Behavioral Based Safety; 3. Health and Safety in Metallurgical Industry 4. Occupational Health and Safety 5. Health and Safety Sustainability.

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI ii
ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI iii
TEŞEKKÜR iv
ÖZ v
ABSTRACT vi
İÇİNDEKİLER vii
TABLOLAR LİSTESİ ix
ŞEKİLLER LİSTESİ x
KISALTMALAR xii
ÖZGEÇMİŞ xiii
BÖLÜM 1. GİRİŞ 1
Problem 3
Amaç 4
Önem 4
Varsayımlar 6
Sınırlılıklar 6
Tanımlar 6
Örgütlerde Sağlık ve Güvenlik 6
Örgüt Kültürü 8
Sağlık ve Güvenlik Kültürü 9
Sürdürülebilirlik 11
Davranış Odaklı Güvenlik 11
Güvenlik Kültürü Modelleri 12
Güvenlik Kültürü Boyutları 17
Çalışan Sağlığı ve Güvenliğinin Kurumsal ve Sosyal Sürdürülebilirliği 34
Sürdürülebilirlik Açısından Sıfır Kaza Yaklaşımı 40
Sürdürülebilirlik Açısından Sağlık ve Güvenlik Eğitimleri 43
Güvenlik Kültürünün Ölçülmesine Yönelik Araştırma Çalışmaları 47
Davranış Odaklı Güvenlik Yaklaşımı 53
Davranış Odaklı Güvenlik Yaklaşımının Yararlandığı Teoriler 60
Üretim İşletmelerinde Yürütülen Davranış Odaklı Güvenlik Uygulamaları 78
BÖLÜM 2. YÖNTEM 82
Araştırma Modeli 82
Evren ve Örneklem 85
Veriler ve Toplanması 86
Verilerin Çözümlenmesi ve Yorumlanması 90
BÖLÜM 3. BULGULAR VE YORUMLAR 99
Bulgular 99
İşletmenin Faaliyetleri ve Kullanılan Yönetim Sistemleri 99
Kuruluşun İş Sağlığı, Güvenliği, Çevre ve Enerji Politikası 99
Belge ve Kodlu Bölüm Temelli Frekans Tabloları ve Grafikleri 101
Kod Alt Kod Bölümler Modelleri (Kavram Haritaları) 111
Güvenlik Kültürü Temasına Bağlı Kodların Betimleyici Analizleri 118

Davranışlar Teması Kod Alt Kod Bölümler Modeli 151
Sürdürülebilirlik Teması Kod Alt Kod Bölümler Modeli 167
İlişki Arayıcı Analizler 172
Kaza Deneyimi Kodunun Birlikte Oluştuğu Kodlar Modeli 173
Kaza Deneyimi, Ceza ve Gözlem Kodlarının Birlikte Oluşma Modeli 177
Yöneticilerden Çekinme Kodu Birlikte Oluşma Modeli 180
Cezalandırma Koduyla Birlikte Oluşan Kodlar Modeli 184
ÇSG'nin Sürdürülebilirliğine İlişkin Engeller ve XYZ Mevcut Durumuna İlişkin Kodların Birlikte Oluşma Modeli 187
ÇSG'nin Sürdürülebilirliği İle ÇSG İletişimi Kodlarının Birlikte Oluşma Modeli 194
ÇSG'nin Sürdürülebilirliği İle Yönetimin Bağlılığı Kodlarının Birlikte Oluşma Modeli 198
ÇSG'nin Sürdürülebilirliği İle Örgütsel Bağlam Kodlarının Birlikte Oluşma Modeli 200
ÇSG'nin Sürdürülebilirliği İle Güvenlik Kültürü Kodlarının Birlikte Oluşma Modeli 204
Sürdürülebilirliğin Kolaylaştırıcıları İle Davranışların Birlikte Oluşma Modeli 209
Sürdürülebilirlik Kolaylaştırıcıları ve ÇSG Performans Göstergeleri Birlikte Oluşma Modeli 214
ÇSG Sürdürülebilirliğinin Kolaylaştırıcıları ve Engelleri Kod Teori Modeli 216
Yorumlar 220
BÖLÜM 4. SONUÇ 227
Özet 227
Yargı 228
Öneriler 229
EK'LER 232
Kaynakça 238

.

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1 ÇSG İletişiminde Kullanılabilecek İletişim Araçları ve Özellikleri 28

Tablo 2 Riskli (Güvensiz) Bir Davranış İçin ABC Analizi Örneği 74

Tablo 3 Yapılan Odak Grup Görüşmelerine İlişkin Bilgiler 89

Tablo 4 Görüşmelerde En Sık Kullanılan Sözcükleri Kod Olarak Kullanımı 93

Tablo 5 Çalışanların ÇSG Tanımları..... 102

Tablo 6 Güvenlik Kültürü Belge Temelli Frekans Tablosu..... 104

Tablo 7 Güvenlik Kültürü Kodlu Bölüm Temelli Frekans Tablosu 104

Tablo 8 Sürdürülebilirlik Teması Belge Temelli Frekans Tablosu..... 107

Tablo 9 Sürdürülebilirlik Önerileri Koduna İlişkin Belge Temelli Frekans Tablosu .. 108

Tablo 10 Sürdürülebilirlik Önerileri Koduna İlişkin Kodlu Bölüm Temelli Frekans Tablosu..... 108

Tablo 11 Sürdürülebilirlik Zorlukları Koduna İlişkin Belge Temelli Frekans Tablosu 109

Tablo 12 Sürdürülebilirlik Zorlukları Koduna İlişkin Kodlu Bölüm Temelli Frekans Tablosu..... 109

Tablo 13 Davranışlar Temasına İlişkin Belge Temelli Frekans Tablosu..... 110

Tablo 14 Davranışlar Temasına İlişkin Kodlu Bölüm Temelli Frekans Tablosu 110

Tablo 15 XYZ Mevcut Durumu Belge Temelli Frekans Tablosu 111

Tablo 16 XYZ Mevcut Durumu Kodlu Bölüm Temelli Frekans Tablosu..... 111

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 Güvenlik Kültürü Olgunlaşma Modeli (Bradley Eğrisi) 14
Şekil 2 Güvenlik Kültürü Olgunlaşma Modeli-2 15
Şekil 3 Karşılıklı Güvenlik Kültürü Modeli 16
Şekil 4 Toplam Güvenlik Kültürü Modeli 17
Şekil 5 Talebe Bağlı ve Sürekli Analizde Tehlike Tanımlama Süreci 34
Şekil 6 Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve İSG İlişkisi 36
Şekil 7 ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sisteminde Planla, Uygula, Kontrol et, Düzelt Döngüsü ve Örgütün Bağlamı İlişkisi 57
Şekil 8 Planlı Davranış Kuramı Mekanizması 62
Şekil 9 Trafikte Hız Yapma Riskli Davranışının Mekanizması 63
Şekil 10 Davranış Değişimi Modeli 64
Şekil 11 Bir Üretim İşletmesinde Uygulanan ÇSG Sistem Bileşeni Olarak Davranış Odaklı Güvenlik Yönetiminin Diğer ÇSG Bileşenleri ile İlişkisi 79
Şekil 12 Kod Sistematiği 92
Şekil 13 Kod Bulutu 95
Şekil 14 Görüşmelerde En Çok Kullanılan Kelimeler Bulutu 98
Şekil 15 İş Sağlığı & Güvenliği, Çevre ve Enerji Politikası Kelime Bulutu 101
Şekil 16 Güvenlik Kültürü Temasına Bağlı Alt Kodların Bölüm Temelli Grafiği 106
Şekil 17 Güvenlik Kültürü Kod Alt Kod Bölümler Modeli 116
Şekil 18 Güvenlik Kültürü Kod Alt Kod Bölümler Modeli-(Kodu Açıklayan Tipik İfadelerle) 117
Şekil 19 ÇSG İletişimi Kod Alt Kod Bölümler Modeli--(Kodu Açıklayan Tipik İfadelerle) 120
Şekil 20 Çalışanların ÇSG'ne Katılımı Kod Alt Kod Bölümler Modeli---(Kodu Açıklayan Tipik İfadelerle) 123
Şekil 21 Üretim Baskısı Kod Alt Kod Bölümler Modeli-(Kodu Açıklayan Tipik İfadelerle) 127
Şekil 22 Çalışanların ÇSG Algısı- (Kodu Açıklayan Tipik İfadelerle) 130
Şekil 23 Yönetimin Bağlılığı Kod Alt Kod Bölümler Modeli--(Kodu Açıklayan Tipik İfadelerle) 133
Şekil 24 İlk Kademe Yöneticilerin Performansa Odaklanması-(Kodu Açıklayan Tipik İfadelerle) 136
Şekil 25 Orta Kademe Yöneticilerin Sürekli İlgisi-(Kodu Açıklayan Tipik İfadelerle) 139
Şekil 26 ÇSG Performans Göstergeleri Kod Alt Kod Bölümler Modeli -(Kodu Açıklayan Tipik İfadelerle) 143
Şekil 27 Bağlam Kod Alt Kod Bölümler Modeli -(Kodu Açıklayan Tipik İfadelerle) 147
Şekil 28 ÇSG Profesyonellerinin Algılanışı -(Kodu Açıklayan Tipik İfadelerle) 150
Şekil 29 Davranış Kod Alt Kod Bölümler Modeli 153
Şekil 30 Davranış Kod Alt Kod Bölümler Modeli-(Kodu Açıklayan Örnek İfadelerle) 154
Şekil 31 Darboğaz Oluşturan ÇSG Durumları Kod Alt Kod Bölümler Modeli 156
Şekil 32 Kaza Deneyimi Kod Alt Kod Bölümler Modeli-(Kodu Açıklayan Örnek İfadelerle) 159

Şekil 33 Riskli Davranışlar Kod Alt Kod Bölümler Modeli 163
Şekil 34 Risk Algısı Kod Alt Kod Bölümler Modeli 166
Şekil 35 Sürdürülebilirlik Kod Alt Kod Bölümler Modeli 168
Şekil 36 Sürdürülebilirlik Kod Alt Kod Bölümler Modeli (İfadelerle Zenginleştirilmiş) 169
Şekil 37 Görüşmelere Katılan Yönetici ve İşçilerin Değindikleri Konular: İki Vaka Modeli 171
Şekil 38 Kaza Deneyimi Kodunun Birlikte Oluştuğu Kodlar 176
Şekil 39 Kaza Deneyimi, Ceza ve Gözlem Kodlarının Birlikte Oluşma Haritası 179
Şekil 40 Yöneticilerden Çekinme Kodunun Birlikte Oluştuğu Kodlar Modeli 183
Şekil 41 Cezalandırma Kodunun Birlikte Oluştuğu Kodlar 185
Şekil 42 Riskli Davranışlar Kod Alt Kod İlişki Yönleri Haritası 186
Şekil 43 Sürdürülebilirlik Engelleri Kod Alt Kod Bölümler Modeli 189
Şekil 44 ÇSG'nin Sürdürülebilirlik Engelleri ve DOGY Programının Mevcut Durumuna İlişkin Kodların Birlikte Oluşma Modeli 193
Şekil 45 ÇSG'nin Sürdürülebilirliği İle ÇSG İletişimi Kodlarının Birlikte Oluşma Modeli 197
Şekil 46 ÇSG'nin Sürdürülebilirliği İle Yönetimin Bağlılığı Kodlarının Birlikte Oluşma Modeli 199
Şekil 47 ÇSG'nin Sürdürülebilirliği İle Örgütsel Bağlam Kodlarının Birlikte Oluşma Modeli 203
Şekil 48 ÇSG'nin Sürdürülebilirliği İle Güvenlik Kültürü Kodlarının Birlikte Oluşma Modeli 208
Şekil 49 Sürdürülebilirlik Önerileri (Kolaylaştırıcılar) İle Davranışlar Birlikte Oluşma Modeli 210
Şekil 50 ÇSG iletişimi XYZ Mevcut Durumu Birlikte Oluşma Modeli 213
Şekil 51 Sürdürülebilirlik ve ÇSG Performans Göstergeleri Birlikte Oluşma Modeli 215
Şekil 52 ÇSG Sürdürülebilirliğinin Kolaylaştırıcıları ve Engelleri, Kod Teori Modeli 219

KISALTMALAR

BBS : Behavioral Based Safety

ÇSG : Çalışan Sağlığı ve Güvenliği

İSG, İSİG : İş Sağlığı ve Güvenliği, İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği

IAEA : International Atomic Energy Agency

INSAG : International Nuclear Safety Advisory Group

DSÖ : Dünya Sağlık Örgütü

DGUV : Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung

DOGY : Davranış Odaklı Güvenlik Yaklaşımı

IUF : The International Union of Food, Agricultural, Hotel, Restaurant, Catering, Tobacco and Allied Workers' Associations

HSE : Health and Safety Executive

OHSAS : Occupational Health and Safety Assessment Series

TMMOB : Türkiye Mimarlar ve Mühendisler Odaları Birliği

HOP : Human and Organizational Performance

OSHA : Occupational Health&Safety Administration

NEBOSH : National Examination Board of Occupational Safety and Health

ICSI : Institute for an Industrial Safety Culture

HAZOP : Hazard and Operability

KKD : Kişisel Koruyucu Donanım

METEM : Metalurji Müdendisleri Odası Eğitim Merkezi

ÖZGEÇMİŞ

Elif Sungur

İşletme Anabilim Dalı

Eğitim

Y.Ls.	1993	İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Organizasyon Anabilim Dalı
Ls.	1989	İstanbul Üniversitesi, Basın Yayın Yüksek Okulu Gazetecilik ve Halkla İlişkiler Bölümü
Lise	1984	Erenköy Kız Lisesi

İş/İstihdam

Yıl	*Görev*
2004 -	Öğretim Görevlisi. Maltepe Üniversitesi İletişim Fakültesi
2003 - 2004	Eğitim Müdürü. Lyra Yönetim Hizmetleri A.Ş
1998 - 2001	Eğitim Koordinatörü. Artı Sağlık Çevre Kalite Danışmanlık
1993 – 1998	Eğitim Müdürü. Holiday Inn Crowne Plaza İstanbul Hotels
1990 -1993	Uzman. İşletme İktisadı Enstitüsü Vakfı

Mesleki Birlik/Dernek Üyelikleri

Yıl	*Kurum*
2016	Üye: TUGİM, Tüm Girişimci ve İş Mentorları Derneği
2018	Üye: "Metalurji Sektöründe Çalışan Sağlığı ve Güvenliği İçin Birlikte Sağ Salim Hareketi" programı yürütme kurulu

Yayınlar ve Diğer Bilimsel/Sanatsal Faaliyetler

Sungur, E., Ülke Orijininin Kurumsal Kültüre Yansıması, Kurum İçi İletişim ve İnsan Kaynakları Uygulamaları: Ikea Örneği, Maltepe Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 2019 • 5 (2) • kış/winter: 109-133

Sungur, E., Özgeldi, M. "İş Sağlığı ve Güvenliği Çalışmalarında Davranış Odaklı Yaklaşım", 3. Uluslararası Iş Güvenliği ve Çalışan Sağlığı Kongresi, 16-18 Nisan 2018, Bildiriler kitabı, s:32-36

Sungur, E. ve Aytekin, H., (Editör) Genç Fidanlar Bahçesi, Erenköy İnas Sultanisi'nden Erenköy Kız Lisesi'ne, 1916-2016, 2017, İstanbul

Sungur, E., "Kişilerarası İletişim İşyerinde Sağlık ve Güvenliği Nasıl Etkiliyor? Empatik İletişim Sağlık ve Güvenlik Kültürüne Katkısı", VIII. Ulusal İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Kongresi, 16– 18 Nisan 2015, Bildiriler kitabı, s: 315-322

Solak, S., Yıldız, U., **Sungur, E.** Kılıç, N, Altınışık, U., Mert, E., İnal, M., "Trafik Güvenliği Dersi İçin E-Öğrenme İçeriği Geliştirme ve Sunma Deneyimi", Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi Journal of Research in Education and Teaching, Ağustos 2013 Cilt:2 Sayı:3 Makale No:34 ISSN: 2146-9199

Sungur, E. Sağlık ve Güvenlik Kültürü, editör: Çiğdem Vatansever, Testi Kırılmadan adlı kitapta bölüm yazarı, Tem Yayıncılık, 2013, İstanbul

Sungur, E., "Ebeveyn Olarak İş ve İş Dışı Yaşam Dengesini Sağlamada Zorlanan Kadına Yönelik İnsan Kaynakları Uygulamaları; Kadın Çalışanların Algılarına Yönelik Bir Araştırma" , 9. International Multidiciplinary Woman Congress IMWC 2009, Bildiriler Kitabı

Sungur, E, Vatansever, Ç., Tiryaki, A.R., İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimi: Etkili Eğitim Tasarımı Ve Eğitim Etkinliğini Değerlendirme, Mühendis ve Makine Dergisi, sayı 592, s:10-22, Mayıs 2009

Şerifoğlu, U., K **Sungur, E.**, İşletmelerde Sağlık ve Güvenlik Kültürünün Oluşturulması: Tepe Yönetimin Rolü ve Kurum İçi İletişim Olanaklarının Kullanımı, Yönetim Dergisi, Yıl:18, Sayı:58, Ekim 2007

Sungur, E., Örgütsel İletişim İçin Yeni Bir Hedef Kitle: Çalışanların Çocukları, 4.Uluslararası Çocuk ve İletişim Kongresi bildiriler kitabı, 2007

Kişisel Bilgiler

Doğum yeri ve yılı : İstanbul, 1967 Cinsiyet: K
Yabancı diller : İngilizce (iyi)
e-posta : elisungur@maltepe.edu.tr

BÖLÜM 1. GİRİŞ

Çalışanların kazaya uğramadan, hastalanmadan, yaşamlarını kaybetmeden işlerini yapabilmesi, basit bir bakış açısıyla "olması gereken, normal"dir, yaşama hakkı, sağlık hakkı, temel evrensel haklardır. Theboud-Mony, (2012) son 30 yılda iş hakkındaki bilimsel ve politik diskurun, işi, ekonomik ve sosyal maliyet boyutlarına indirgediğini, çalışanların sağlığının ekonomik akılcılık meselesine dönüştürüldüğünü ileri sürer.

Burnham (2010) "Kazaya Eğilimli: Teknoloji, Psikoloji ve Makine Çağı Yanlışları Tarihi" adlı kitabında, 20.yüz yılın başlarında insanlar ve makineler arasındaki etkileşimlerin olumsuz sonuçlarından olan otomobiller tarafından ezilmek veya fabrika makinelerinde parçalanmak gibi olaylara yönelik olarak kaza eğilimi fikrinin geliştirildiğini belirtir. Bu yaklaşım, bazı kişilerin çoğu insandan daha fazla kaza yapma eğilimi olduğunu öne sürmektedir. Bazı kişilerin kazaya eğilimli olduğu yönündeki kabul, sosyal stratejiyi belirli insanları tehlikeli ortamlardan uzaklaştırarak kazaları en aza indirme uygulamasına yöneltmiştir. 1960-70'lerde ise kaza eğilimi fikri terk edilmiş, mühendislik müdahaleleriyle herkesi korumak için yeni teknolojiler geliştirilmiştir. Böylece gizli, ancak radikal bir eşitlikçilik de ortaya çıkmıştır. Günümüze kadar çalışma ortamında yaralanan, ölen, sağlığını kaybeden çalışanların başına gelenlerden kaçınılması için pek çok kural, yaklaşım, yasa ortaya koyulmuş, ancak çalışma acısının ortaya çıktığı anlardan olan iş kazalarının gerçekleşmesi engellenememiştir.

İstatistikler çok fazla insanın çalışırken kazaya ve meslek hastalığına uğradığını göstermektedir. Türkiye iş kazalarında Avrupa ve dünyada ilk sıralarda; ölümlü iş kazalarında ise Avrupa'da birinci sırada yer almaktadır. Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) İstatistiklerine göre 2016'da meydana gelen 286.068 iş kazasının % 30,52'si 50'den az işçi çalıştıran işyerlerinde meydana gelmiştir. İş kazalarında hayatını kaybedenlerin (1.405 kişi) % 60,85'i de (855 kişi) yine 50'den az işçi çalıştıran işyerlerinde çalışmaktaydı. İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Meclisi verilerine göre ise; 2016'da iş kazalarında en az 1.970, 2017'de ise en az 2.006 kişi hayatını kaybetmiştir.

(TMMOB, 2018) Türkiye'ye 2016'da iş kazaları ve meslek hastalıklarının toplam maliyeti ise yılda 80 milyar TL. seviyesinde dünya ortalamasının çok üstünde gerçekleşmiştir. (Milliyet, 29.11.2017) Toplumun ödediği bu kadar büyük bedellerin çalışma hayatının, üretmenin sürdürülebilirliğine ilişkin araştırmaların ve tartışmaların önemli bir parçası olması gereklidir.

Bu çalışmanın amacı, işletmelerde sağlık ve güvenliğin sürdürülebilirliğinde güvenlik kültürü ve davranış odaklı güvenlik yaklaşımının etkisinin incelenmesidir. Çalışma yaşamında sağlık ve güvenlik konusu, tıp, mühendislik, psikoloji, yönetim bilimleri, ergonomi, iletişim, sosyoloji vb gibi pek çok disiplinin dahil olduğu bir çalışma alanıdır. Bu çok disiplinli ve geniş araştırma alanında, pek çok konu çerçeve içine alınabilir, çalışma konusu haline getirilebilir. Bu çalışmada; sağlık ve güvenliğin sürdürülebilirliğinde davranış odaklı güvenlik yaklaşımı kapsamında ele alınan unsurlar, işletme yönetimi alanında sağlık ve güvenliği etkilediği düşünülen gelişmelerdir. Bunlar; örgütteki sağlık ve güvenlik parametrelerini etkilediği gösterilen sağlık ve güvenlik kültürü ile riskli ve güvenli davranışlar konularına ilişkin artan ilgi ve paradigmatik önemleri açısından sıfır kaza yaklaşımı ve sürdürülebilirlik yaklaşımıdır.

Schein (2014)'e göre güvenlik kültürü bir kavram olarak kültürün kendisi ile aynı kaderi paylaşır. Çok sayıda tanımın hem akademi hem de endüstride karışıklığa neden olduğunu, acil bir fikir birliğine ihtiyaç olduğunu, akademisyenlerin tekerleği yeniden icat etmeyi bırakmaları gerektiğini belirtmektedir. Teorisyenler, güvenlik profesyonelleri, farklı endüstrilerdeki farklı meslek mensupları, güvenlik kültürünü kendi özel hedefleri açısından tanımlamayı seçtiklerinden, güvenlik kültürünün ne olduğu ve farklı endüstrilerde ve kültürlerde güvenlik sorunlarının anlaşılmasına nasıl yardımcı olabileceği konusunda kafa karışıklıkları oluşmuştur. Sağlık ve güvenlik kültürünün, çalışanların tutumlarını ve dolayısıyla davranışlarını etkileyen bir zemin oluşturduğu, Çalışan Sağlığı ve Güvenliği (ÇSG) uygulamalarının sonuçlarından diğer tüm parametreler gibi yönetimin sorumlu olduğu ve önleyici yaklaşımların organizasyonda içselleştirilmesinin önemi akademik ve endüstri çevrelerinde kabul edilmektedir.

Problem

Günümüz rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmesinde en önemli etkenlerden biri de çalışanların sağlık ve güvenliği konusudur. İşyerinde kaza ve meslek hastalığı olmadan, can kaybı yaşamadan çalışmaların devam etmesinin sağlanması çok önemli, ancak yeterli olamayan bir hedef olmaktadır, çünkü sağlık ve güvenliğin başta çalışanların refahı, işin kalitesi, işletmenin itibarı için geliştirilmesi gerekmektedir. Her ne kadar gelişmiş kurallar sistematikleri ve mühendislik uygulamalar gerçekleştirilmiş olsa da, işyerindeki kazaları ve meslek hastalıklarının tamamen ortadan kaldırılamadığı görülmektedir. Bu doğrultuda işyerinin karakteristiğini oluşturan ve yönetimin etkisi altında oluşan kültürel faktörlerle, insan davranışlarının işyerindeki sağlık ve güvenliği nasıl etkilediği üzerine çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlar insanı rasyonel bir varlık olarak gören modern bakış açısına yeni ufuklar kazandırmaktadır.

Sağlık ve güvenlik kültürünün, işin yapıldığı örgütün kültüründen etkilenerek çalışanların riskli ya da güvenli şekilde gerçekleştirdikleri iş davranışlarında görünür hale geldiği söylenebilir. Sağlık ve güvenlik kültürü gibi, davranış odaklı güvenlik yönetimi de (DOGY) her düzeyde çalışanların davranışlarıyla ilgilidir. Çalışan davranışlarına odaklanan güvenlik yönetimi yaklaşımı, işyerinde güvenli davranışların bireysel seçimlerden ziyade, örgütten kaynaklanan bir takım tetikleyiciler, caydırıcılar, pekiştiriciler etkisiyle oluşturulabileceğini ortaya koyar.

Sağlık ve güvenliğin sürdürülebilirliğinde çalışan davranışlarıyla ilişkili olan kültür ve DOGY yaklaşımının rolünün incelenmesinde yarar bulunmaktadır. Sürdürülebilirlik gerek çalışanın iyilik halinin geliştirilmesi, refahının sağlanması, kayıpların olmaması, gerek işletmelerin ÇSG yatırımlarında, gerek kamusal refahın oluşmasında güvenliğin önde geldiği bir kültürel ortamın daimi kılınması ve her ne olursa olsun, sağlık ve güvenliğin örgütteki kesin bir öncelik olmasıyla sağlanabilir. Böyle bir güvenlik kültürü düşüncesi ve ortamı ise ancak her düzeydeki çalışanların güvenli davranışlarıyla sağlanabilir.

Tez çalışmasında bir problem olarak işletmelerde sağlık ve güvenliğin sürdürülebilirliğinde davranış odaklı güvenlik yönetimi ve güvenlik kültürünün rolü ele alınmıştır.

Amaç

Bu çalışmanın amacı, işletmelerde sağlık ve güvenliğin sürdürülebilirliğinde güvenlik kültürü ve davranış odaklı güvenlik yönetiminin etkisinin incelenmesidir. Bu amaçla seçilen bir üretim işletmesindeki sağlık ve güvenlik kültürü ile davranış odaklı güvenlik uygulamaları, nitel araştırma teknikleri kullanılarak incelenmektedir. Organizasyonun bütününü tanımlayan, sonuç ve sürece dair (önleyici) göstergelerle izlenebilen sağlık ve güvenlik kültürünün çalışanların iş yapma biçimlerinde ortaya çıkan, kendini gösteren riskli ya da güvenli davranışlarla ilişkisinin derinlemesine ortaya koyulmasına çalışılmıştır.

Öte yandan, çoğunlukla çalışanın bireysel sorumluluğuna indirgenen güvenli ve riskli davranışların ne gibi tetikleyicilerle başladığını, hangi caydırıcı ve pekiştirici organizasyonal etmenlerin etkisi altında gerçekleştiği tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda, sağlık ve güvenliğin sürdürülebilirliğini kolaylaştıran ve zorlaştıran unsurlar ile davranış odaklı güvenlik yönetimi uygulamalarından oluşan bir model önerisi sunulmaya çalışılmıştır.

Önem

Kültür araştırması temel olarak kalitatif metotlara dayanır, iklim araştırmaları ise çoğunlukla tutum ölçümleri ile birçok benzerliği paylaşan kantitatif yöntemler kullanılarak yapılır. Kültür araştırması, temel mekanizmaların derinlemesine anlaşılmasını hedefler. (Öz, 2010) Türkiye'de yapılmış az sayıdaki sağlık ve güvenlik kültürü araştırmaları genellikle nispeten kolay ulaşılan, görünen yüzeyden toplanan niceliksel bilgi işlenerek sonuçlandırılmış, "ne?" sorusuna yanıt bulunurken "nasıl?" ve "neden?" sorularına yeterince yanıt verilememiştir. Sağlık ve güvenlik kültürü alanındaki yapılan az sayıdaki değerli araştırmalarda nitel araştırma yöntemleri kullanılmamıştır. Nicel yöntemlerle yapılan kültür araştırmalarında veri toplama

araçları genellikle çeviri kaynaklardan yararlanılarak oluşturulmuştur. Bununla birlikte, araştırmamızın diğer konusu olan DOGY konusunda kapsamlı çalışmalar bulunmamaktadır.

Sağlık ve güvenliğin sürdürülebilirliğinde güvenlik kültürü ve DOGY rolünün nitel araştırma ile ele alınması, güvenlik kültürü ve davranışların etkileşimi, bu araştırma alanı için yeni bilgiler ortaya koymaktadır. Nitel yöntem kullanılarak monografi biçiminde yapılan araştırma ile, sağlık ve güvenliğin sürdürülebilirliğinde güvenlik kültürü ve davranış odaklı güvenlik yaklaşımının rolü hakkında elde edilen orijinal bilgi, kısa vadede üretim işletmelerinde ve sektörlerde sağlık ve güvenlik konularında bilgi artışına, buna bağlı olarak derinleşen bir içgörüye, uzun vadede ise uzgörü içeren bir bakış açısına ulaşılmasına katkı sağlayacaktır. Kısa dönemde sahaya, uzun dönemde sektörlere ve ülkeye yönelik olarak sağlık ve güvenlik kültürüne ait parametrelerin daha iyi anlaşılmış olmasıyla yapılacak uygulama ve politika düzenlemeleri, çalışma hayatında iyilik ve sağlık haline katkıda bulunacaktır. Sağlık ve güvenlik kültürümüzde insan canının ve emeğinin işletme dünyasındaki diğer girdilerle karşılaştırılamayacak ölçüde değerli olduğu bir düşünce ufku ve aydınlanması umudu, iyimserliğin ötesinde başarılması mecburiyeti olan önemli bir ahlaki hedeftir.

Uygulamaya yönelik katkı, DOGY'ne ilişkin üretilen bilgini sistemin döngüsel yapısı, bittiği yerde tekrar başlaması nedeniyle işletmelerin DOGY sisteminin sürdürülebilirliği sorunlarına yanıt verebilmesinden kaynaklanacaktır. İnsan odaklı DOGY sistematiği yönetimin sürekli bağlığı ve irade kullanımı konusundaki taahhüdünü, gözetimcilerin davranışa odaklanmasını, elde edilen olumlu sonuçların ödüllendirilmesini, çalışanların güçlendirilmesini, sürece dair önleyici göstergelerin kullanılmasını, suçlayıcılık kültürünün terk edilmesini, çoklu iletişim yolları bulmayı, veri toplamayı ve sürekli değerlendirmeyle yürütülen bir bakış açısı gerektirir. Güvenlik kültürü çerçevesinde ele alınan sürdürülebilir DOGY uygulamasındaki zorlukların anlaşılması, çözüm yollarına ışık tutmaktadır.

Sağlık ve güvenlik açısından örgütlerin sosyal ve kurumsal sürdürülebilirliği, davranış odaklı güvenlik yaklaşımının ve güvenlik kültürünün boyutlarının örgütlerde nasıl

ortaya çıktığının belirlenmesi, gerek araştırmacılara gerek uygulamacılara bir model önermesi açından özgün ve önemlidir.

Varsayımlar

Araştırmada, çalışan sağlığı ve güvenliği sistemlerinin başarısını izlemek için işletmede kullanılan önleyici performans parametreleriyle çalışan sağlığı ve güvenliği konusunda işletmede yapılan eğitim çalışmaları, çalışan sağlığı ve güvenliği sürdürülebilirliğinin boyutları arasında oldukları kabul edilmiştir. Bu varsayım, her iki parametrenin de zaman boyutunda uzun vadede gerçekleşmeleri açısından sürdürülebilirlikle ilgilerinin kurulabilmesiyle nedeniyle oluşturulmuştur.

Güvenlik kültürü kuramı açısından ise araştırmada odağa koyularak doğru kabul edilen boyutlar, kavramı ilk ortaya atan Uluslararası Atom Enerjisi Kurumu'nun (IAEA) bakış açısı ve raporlarında tarif ettiği boyutlardır. (INSAG, 2006)

Sınırlılıklar

Örgütlerde sağlık ve güvenliği etkileyen bir çok faktör bulunmaktadır. Bu çalışmada DOGY ve güvenlik kültürü konularının derinlemesine anlaşılmasına odaklanılmıştır. Bu nedenle çalışma, metalurji sektöründe faaliyet gösteren ve uzun süredir davranış odaklı çalışma yürütülmekte olan bir üretim işletmesinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma, fenomenleri derinlemesine anlamayı gerektiren bir anlayışla planlandığından, ilgili işletmedeki yönetici ve çalışanların görüşleriyle sınırlandırılmıştır. Monografik bir araştırmanın sonuçları genele mal edilemeyeceğinden, elde edilen bulgular ve değerlendirmeler bu yönden sınırlıdır.

Tanımlar

Örgütlerde Sağlık ve Güvenlik

Örgütlerde çalışanların sağlıklı ve güvenli şartlar altında çalışması, işletme yönetiminin önemli sorumluluk alanlarından biridir. Sağlıklı ve güvenli bir işyerinin

sağlanması ve buna ilişkin faaliyetler "sağlık " ve "güvenlik" kavramları çerçevesinde ele alınmaktadır. İşyerinde sağlık sorunlarının meydana gelmesinin önlenmesi, hem sağlığın koruması açısından hem de insancıl açıdan önemlidir. Ekonomik yön de önemlidir; hastalık ve yaralanma oluştuktan sonra tanı ve tedavi için yüklü miktarlarda harcama yapılması gerekebilir. Oysa koruyucu yaklaşımlar çoğu kez, küçük maliyetlerle sağlanabilmektedir. Meslek hastalıklarının, iş kazalarının önlenmesinde teknik ve tıbbi korunma önlemleri alınmaktadır. Kimi zaman teknik ve tıbbi korunma önlemi alınamadığı durumlar da olabilmekte, bu durumlarda çalışanların kişisel koruyucu donanım (KKD) kullanması vb. gibi riski bertaraf etme tedbirleri uygulanmaktadır. (Özaydın N. T., 2006) Telman'a (2015) göre; İş sağlığı ve güvenliği, işin iş yerlerinde yürütülmesi sırasında çeştli nedenlerden kaynaklanan, sağlığa zarar verebilecek koşullardan korunmak amacıyla yapılan sistemli ve bilimsel çalışmalardır. Çalışanların sağlığının ve güvenliğinin iş kaynaklı olumsuz etkilerden korunması esasına dayanan, ülkemizde yaygın olarak "İş Sağlığı ve Güvenliği" olarak adlandırılan alan, yabancı yazında "Occupational Health and Safety" olarak ifade edilmektedir. Bu disiplinlerarası çalışma alanı, gerek çalışanların iş kaynaklı fiziksel ve ruhsal hastalıklardan korunması, gerek iş kaynaklı kazalara uğramamasıyla birlikte çalışan sağlığının ve iyilik halinin geliştirilmesi amaçlarına yöneliktir. Ülkemizde genellikle "İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG)", "İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği"(İSİG), "Çalışan Sağlığı ve Güvenliği (ÇSG)", "İş Emniyeti ve İşçi Sağlığı" gibi isimlerde ifade edildiği görülmektedir. Thebaud-Mony (2012), "iş sağlığı"ndan bahsetmekle "çalışan sağlığı"ndan bahsetmenin aynı anlamı taşımadığına, iş sağlığının soyut bir gerçek olarak güvenlik kurallarının ve düzenlemelerinin nesnesi olduğunu, bu konudaki eksiklerin "insan kusuru" (human failure) ve örgütsel veya teknik işleyişteki "arıza"ya gönderme yaptığını, her iki halde de teknokratik bir analizle durumun iyileştirilmesi için bir "çözüm" bulunmasının sağlandığını belirtmektedir. Buna karşılık "çalışan sağlığı" kavramı ise, çalışma hayatında ast üst ilişkilerine bağımlı, kolektif ve bireysel bir tarihin özneleri olarak kadınlara ve erkeklere gönderme yapmaktadır.

Bu çalışmada ana aksı oluşturmak üzere "Çalışan Sağlığı ve Güvenliği" kavramının kullanılması kararlaştırılmıştır. Bunun ilk nedeni, işletme açısından diğer üretim faktörleriyle karşılaştırılamayacak ölçüde değerli ve benzersiz bir kaynak olan

çalışanların sağlık ve güvenliğini öncelikli olarak vurgulayabilme isteğidir. İkinci neden ise, çalışanın sağlığının ve güvenliğinin sağlanması sonucunda doğal olarak işin de güvenli biçimde yapılması söz konusu olduğundan, bu başlığın kapsayıcı olacağı düşüncesidir. Diğer bir neden ise, mavi, beyaz, yeşil yaka vb. gibi ayrımlar yapmaksızın, örgütlerde görev alan her seviye ve görevdeki çalışanların sağlık ve güvenliğini kapsayabilmektir.

Araştırmamızda çalışan sağlığı ve güvenliği ile olumlu anlamda kast edilen, bir işletme sisteminde bulunan iş ortamı ve süreçlerindeki iş, görev, araç gereç, yöntemler ve yönetsel uygulamalardan kaynaklanabilecek olumsuz etkilerden çalışanların korunarak sağlık ve güvenlikle ilişkili tüm olanaklarının günden güne geliştirildiği, insana yaraşır sağlıklı ve güvenli çalışma koşullarının, yöntemlerinin, teknolojilerinin vb. çalışanların katılımıyla sağlanmasıdır.

Örgüt Kültürü

Tüm örgütlerin kendine özgü, çalışanların neyi nasıl yapmaları gerektiğini belirleyen "doğru" yolları ve değerleri bulunur, bunlar davranış normlarıdır. Normların örgütteki güvenlik ve sağlıkla ilgili ortamı etkilediği söylenebilir. Örgüt kültürü, işletme kültürü, toplum kültürü şeklinde adlandırılan değerler toplamı, çeşitli yönetim ve organizasyon kavram ve tekniklerinin uygulanma ve başarılı olma olanaklarını etkileyebilmektedir. Bu nedenle Koçel, tüm yönetim, kavram ve tekniklerin uygulanması, bunun içinde güvenlik de dahil, örgüt kültürü ile birlikte değerlendirilmelidir demektedir. (Koçel, 2001) Sağlık ve güvenliği etkilediği düşünülen ve kültürün yapı taşları olan normların nasıl oluştuğu işletme düzeyinde bir araştırma konusudur. Kültür işlevseldir, ihtiyaca göre oluşur ve işyerinde örgütsel iletişim yoluyla hayat bulur, görünür, paylaşılır, öğrenilir ve hikayeler, semboller vasıtasıyla aktarılır. Normlar, toplulukta ortak kabul gören, neyin nasıl yapılacağını herkesin anlamasını sağlayan değerlerdir. Normlar otoritenin sağladığı ortam koşullarından ve örgütsel yapıdan etkilenerek yerleşik hale gelmektedirler. Sağlık ve güvenlik kültürü de, örgüt kültünün bir parçasıdır. Sharon-Clarke'a göre güvenlik kültürü, özellikle sağlık ve güvenlik sorunlarına ilişkin değer ve inançların yansıtıldığı örgüt kültürünün bir alt oluşumudur. (Demirbilek, 2005) Kültür daha derindir, değişmesi çok değişik

fonksiyonel alanlardan etkilenir ve daha uzun sürer, iklim ise daha hızlı değişir, liderlikten daha hızlı etkilenir. Buna bağlı olarak aslında örgüt kültürünün sağlık ve güvenliği destekleyip desteklemediğinin tartışılması daha doğru olacaktır. (Strickoff, 2005)

Sağlık ve Güvenlik Kültürü

Güvenlik kültürü (Safety Culture) meselesi, ilk olarak Barry Turner"in 1978'de yayınladığı "Man Made Disasters" kitabında ele alınmıştır. Kitabın güçlü yanı, endüstriyel afetlerin temelinin toplumsal ve kültürel olduğunu göstermesidir. İnsan eliyle yaratılan felaketler, insan davranışının örgütlerdeki istenmeyen, olumsuz sağlık ve güvenlik sonuçlarıyla ilgisini göstermesi açısından ilk önemli örnektir. Güvenlik kültürü kavramının yaygınlaşması, IAEA, Çernobil nükleer reaktörünün patlaması ardından hazırladığı raporda insan hatalarına, insan davranışlarına ve örgüt kültürüne vurgu yapmasından sonra olmuştur. Çernobil patlaması hakkında 1989'da hazırlanan raporda güvenlik kültürü kavramı; "Örgütlerde ve bireylerde, kesin bir öncelik olarak, nükleer tesisin güvenliği ile ilgili önemli konuların, spesifik özelliklerin ve önleyici yaklaşımların bütünüdür" olarak tanımlanmış, "güvenlik kültürünün yapısal olduğu kadar yaklaşımsal da olduğu" belirtilmiştir. (INSAG, 2006) 1992'de hazırlanan The Chernobyl Accident Updating of INSAG-1 raporunda ise, Çernobil patlamasının sadece reaktörden değil, güvenlik kültürünün yetersizliğinden dolayı gerçekleştiği, güvenlik kültürünün reaktörde çalışma ve geliştirmede söz sahibi olan yönetici tutumlarından başlayarak toptan bir adanmışlık gerektirdiği belirtilmektedir. (Meshkati, 2007) Anılan raporda evrensel olarak güvenlik kültürünün oluşturulması için altı kriterden söz edilmektedir: Bu kriterler; üst yönetimin görünür taahhüdü, orta kademe yönetimin sürekli ilgisi, ilk kademe yöneticilerin performansa odaklanması, çalışanların aktif katılımı, sahadaki uygulamaların yerleştirilebilmesi için esnek bir sistem ve güvenliğe ilişkin tüm çalışanların olumlu algısıdır. (INSAG, 2006) Aynı zamanda güvenlik kültürü; olumlu bir sağlık güvenlik kültürü insancıl, liderliğe ve güvene dayalı, görünür ve bütüncül oluşu ile karakterizedir. (Simon S. F., 2005) Occupational Health&Safety

Administration (OSHA) son yıllarda programlarında, yeni bir güvenlik kültürü anlayışını cesaretlendirmeyi, önleyici yaklaşımları vurgulamaktadır. National Examination Board of Occupational Safety and Health (NEBOSH) ise, olumlu iş güvenliği kültürüne sahip örgütlerin karşılıklı güvene dayalı iletişim, iş güvenliğinin önemi hakkında ortak algılar ve önleyici kontrollerin etkinliğine olan inançla tanımlanabileceğini belirtmektedir.

Yıllar geçtikçe çalışanların güvenlik ve sağlık yaklaşımı tepkisel olandan (bir yaralanma / kaza sonrası güvenliğe yönelik işlemler) proaktif olana (kazadan önce harekete geçme) geçmektedir. Değişikliklerin nedeni sadece yasa düzenlemelerinin artan şiddeti değil, aynı zamanda çalışanların güvenliğini ve sağlığını sağlamak için alınan önlemlerden ekonomik fayda gören yöneticilerdir. Şirketlerin karşılaştıkları kayıpların tanımlanmasının sonucu örgütte güvenlik kültürü değerlendirmesi, sorunların ve iyileştirilmesi gereken alanların tanımlanmasında kullanılan araçlardan biri haline gelmiştir. (Jasiulewicz-Kaczmarek, 2015)

Kültürel sistemler bir yandan davranışın ürünü, diğer yandan ise gelecekteki davranışın koşullayıcısıdır. (Bozkurt, 2013) Bu nedenle, güvenlik kültürü tanımını yaparken davranışa yer verilenleri ayrıca ele almak gerekir. Nükleer Enerji Operasyonları Enstitüsü'ne göre, (2012) güvenlik kültürü liderlerin ve bireylerin, insanların ve çevrenin korunmasını sağlamak için hedefler üzerindeki güvenliği vurgulamaya yönelik ortak bir taahhütten kaynaklanan temel değerler ve davranışlardır. Güvenlik kültürüne ilişkin araştırmalar, güçlü güvenlik kültürünün iş güvenliği performansını olumlu yönde etkilediğini gösterir. (Simard, 2011) Olumlu yöndeki etki; iş emniyeti kurallarına ve süreçlere uyumda artış, sağlık ve güvenlik çalışmalarına katılım, kaza ve ramak kala raporlamalarında artış olarak izlenmektedir.

Buna göre çalışmada olumlu sağlık ve güvenlik kültürü, çalışanların işyerinde gelecekteki davranışlarının koşullayıcısı olarak üst yönetimin görünür taahhüdü, orta kademe yönetimin sürekli ilgisi, ilk kademe yöneticilerin performansa odaklanması, çalışanların aktif katılımı, sahadaki uygulamaların yerleştirilebilmesi için esnek bir sistemin işletildiği, çalışanların algılarının olumlu olduğu, karşılıklı güvene dayalı iletişim kurulan, insancıl, liderliğe ve güvene dayalı, görünür ve bütüncül şekilde

gerçekleşen örgütteki her düzeydeki çalışanların davranışlarının ortak bir ürünü olarak kabul edilmektedir.

Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik kavramı genel anlamıyla belirsiz bir süre boyunca bir durum veya sürecin sürdürülebilme kapasitesini ifade eder. Bu genel anlamıyla sürdürülebilirlik birçok farklı şekillerde algılanabilmekte ve tanımlanabilmektedir. (Yavuz, 2010) Süreklilik ve sürdürülebilirlik kavramları birbirinden farklı bakış açılarını temsil etmektedir. Süreklilik daha kısa vadeli bir bakış açısı sunarken, sürdürülebilirlik uzun vadeli bir bakış açısını gerektirmektedir. Sürdürülebilirliğin en önemli özelliği, kaynakları tüketmeden (yok etmeden) faaliyetlere devam edebilmek olduğuna göre, tüketilmemesi gereken kaynakların ilki "insan kaynakları"dır. Çalışanların başta "canı" olmak üzere, sağlığı, esenliği, morali sürekli iyileştirme anlayışı ile korunmalıdır. Üretim faktörleri arasında eşsiz bir yeri olan "insan emeği" çalışanların üretken ömürleri süresince Türkiye'de anayasal olarak korunan "çalışma hakkı" bakış açısı ile ele alınmalıdır. Çalışanın en önemli haklarından biri olan sağlık ve güvenlik içinde çalışmanın sürdürülebilirliği, bu çalışmada sağlık ve güvenliğin sürdürülebilirliği olarak ele alınmaktadır.

Davranış Odaklı Güvenlik

İş hayatındaki güvenliği etkileyen davranışları açıklamaya çalışan "Davranış Odaklı Güvenlik" davranışçı teorinin en iyi örnekleri arasındadır. (Işık İ. T., 2014) Kavram, "Behavioral Based Safety" (BBS) olarak literatürde kullanılmaktadır. Türkçe literatürde az sayıda yayın bulunmakta, bunların çoğunluğunda kavram, "Davranış Odaklı Güvenlik Yönetimi" olarak kullanılmaktadır. (Vatansever Ç. S., 2009) (Işık İ. , 2014) Uygulamacı çevrelerde de yaygın kullanım bu şekildedir. (Atalay, 2013) Kavram; "Davranış Odaklı İş Güvenliği" (Nişancı, 2020), "Davranış Odaklı Güvenlik Yaklaşımı" (Şerifoğlu U. S., 2007), "Davranış Odaklı İş Sağlığı ve Güvenliği" (http://www.casgem.gov.tr) olarak da kullanılmıştır.

Bu çalışmada kavram, Davranış Odaklı Güvenlik Yaklaşımı (DOGY) olarak kullanılmaktadır. DOGY, örgütlerde çalışan sağlığını ve iş güvenliğini etkileyen riskli davranışların azaltılması, güvenli davranışların benimsetilmesi amacıyla, psikolojideki davranışçı yaklaşımın temel varsayımlarının kullanıldığı bir sağlık ve güvenlik yönetimi yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır.

Güvenlik Kültürü Modelleri

Güvenlik performansını iyileştirmek için, 3 alanda tutarlı hareket gereklidir: teknik yönler, güvenlik yönetimi, insan ve örgütsel faktörler. Bu farklı "sütunlar" güvenlik kültürünü etkiler. (ICSI, 2018) Güvenlik kültürü araştırmacıları, kurumun emniyetle ilgili değerlerine ve varsayımlarına odaklanma eğilimi göstermekte ve örgütsel normlarla sosyalleşmenin, emniyet davranışları ve emniyet sonuçları üzerindeki etkilerini vurgulamaktadırlar. (Burke, 2008) Güvenlik kültürünün araştırılmasında kullanılan boyutları ve araştırmacıların odaklandıkları noktaları ve kullanılan modeller incelendiğinde, güvenlik kültürü ile güvenli veya riskli davranışları etkileyen kültürel boyutlar ortaya çıkmaktadır. Güvenlik kültürü ile ilgili ilk çalışmalardan biri Dow Zohar'a aittir. Zohar (1980), öncü çalışmasında güvenlik iklimi kavramını kullanır, iklimin güvenliğe etkisini inceler. Örgütsel güvenlik iklimi boyutları olarak; ÇSG eğitimlerinin algılanan önemi, yönetimin ÇSG'ne yönelik tutumunun nasıl algılandığı, iş güvenliği yönetiminin terfiye etkisinin algılanışı, işyerindeki risk düzeyinin nasıl algılandığı, çalışma temposunun iş güvenliğine etkisi, iş güvenliği profesyonelinin statüsü, güvenli davranışın sosyal statüye olan etkisi, iş güvenliği komitesinin statüsünün nasıl algılandığını ele almış, güvenlik iklimi seviyesinin belirlenmesinde en önemli iki boyutun çalışanların güvenlik konusunda yönetim tutumlarını nasıl algıladıkları ile üretim süreçlerinde emniyetin önemi ile ilgili algıları olduğunu ortaya koymuştur.

Güvenlik Kültürü Olgunlaşma Modeli

Bradley'in Stephen Covey'in Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı kitabından esinlenerek geliştirdiği Güvenlik Kültürü Olgunluk Modeli, oldukça yaygın kullanılan, profesyonel bir ürün haline de getirilmiş olan, Bradley Eğrisi adıyla da tanınan bir modeldir. Model, zaman ekseninde tepkisel bir güvenlik kültüründen önleyici bir

güvenlik kültürüne giden örgütün karşılaşacağı kaza sıklıklarının çoktan aza değişeceğini öngörür. Modele göre, en çok iş kazasına rastlanan aşama, örgütün tepkisel (reactive) olduğu aşamadır. Ardından bağımlı, bağımsız ve birbirine bağımlı aşamalar gelmektedir.

1.Reaktif Aşama: İnsanlar sorumluluk üstlenmez. Güvenliğin yönetilmesi gereken bir husus değil, şansla ilgili olduğuna ve "kazaların meydana geleceğine" inanır. Ve zaman içinde kazalar meydana gelir.

2.Bağımlı Aşama: İnsanlar güvenliğin birilerinin hazırladığı kuralların izlenmesinden ibaret olduğuna inanır. "Eğer insanlar kuralları takip edebilseydi", kazalar azalacaktır ve güvenlik yönetilebilecektir.

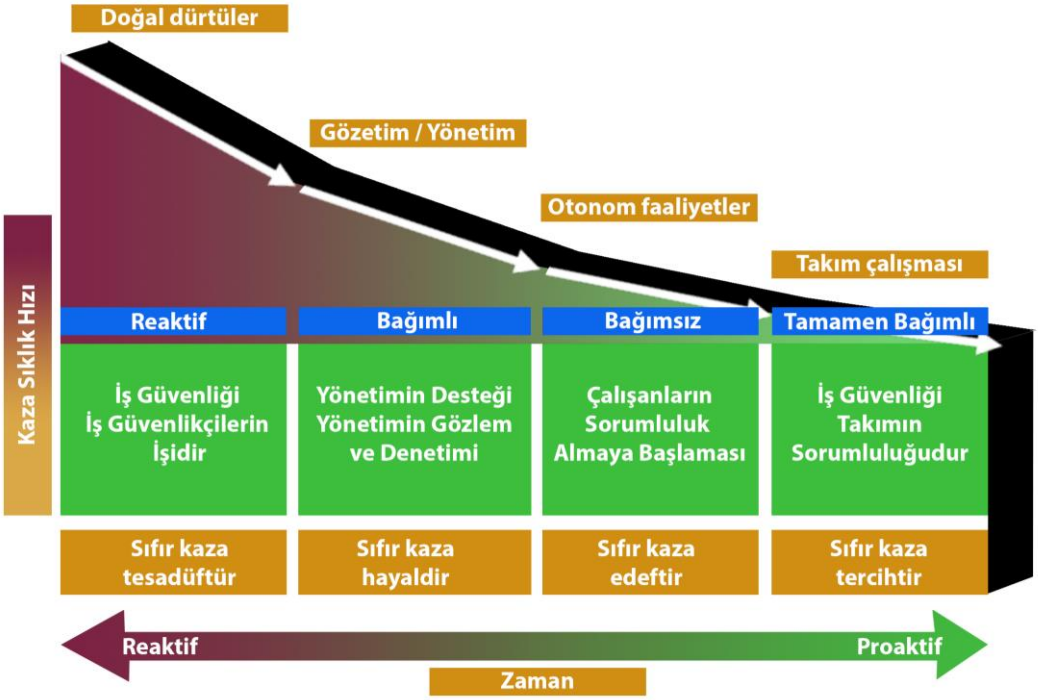
3.Bağımsız Aşama: Bireyler kendi sorumluluklarını üstlenir. İnsanlar güvenliğin kişisel bir şey olduğuna ve eylemleriyle bir fark yaratabileceklerine inanır. Bu durumda kazaların sayısı daha da düşer.

4.Birbirine Bağımlı Aşama: Çalışanlardan oluşan ekipler güvenlik konusunu sahiplenir, kendilerinin ve diğerlerinin sorumluluğunu üstlenir. İnsanlar düşük standartları ve risk alınmasını kabul etmez. Bakış açılarını anlamak için birbirleriyle aktif şekilde konuşurlar. Gerçek iyileşmenin sadece grup olarak gerçekleşebileceğini ve sıfır yaralanmanın ulaşılabilir bir hedef olduğuna inanırlar.

Güvenlik kültürü olgunlaşma modeli aşamaları Şekil 1'de sunulmaktadır.

Modele bağlı oluşturulan "Güvenlik Algısı Anketi"nin çalışanların işletmelerdeki güvenlik programlarına ilişkin algılarının değerlendirmesinde ve güvenlik programında sapmalara neden olacak davranışların, tutumların ve diğer faktörlerin tespit edilmesinde güvenlik yönetiminin üç unsurunu (liderlik, örgüt, süreçler/eylemler) değerlendirebildiğini, veri tabanlarında 64 endüstri, 45 ülkeden bir milyondan fazla anket cevabı bulunduğunu belirtmektedir. Güvenlik performansı bir tesiste mükemmel seviyede iken, neden başka bir tesiste düşüktür? Sorusuna cevaben sözü edilen anket verilerinin güvenlik kültürünün üç unsurunun (liderlik, örgüt ve

süreçler/eylemler) her biri ile yaralanma oranları arasında korelasyon gösterdiği belirtilmektedir. (DuPont, 2018)



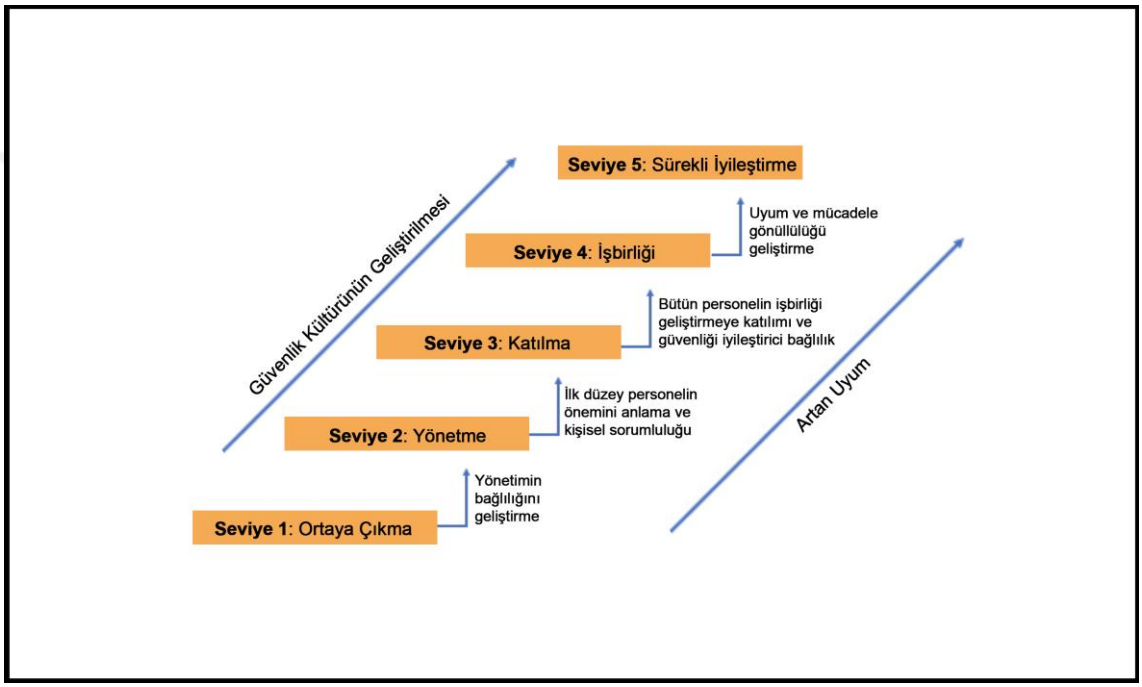
Şekil 1 Güvenlik Kültürü Olgunlaşma Modeli (Bradley Eğrisi)

Kaynak: (DuPont, 2018)

Fleming'in (2001) bir aşama daha eklediği Güvenlik Kültürü Olgunlaşma Modeli'ne göre model, sırasıyla önceki seviyedeki zayıflıkların ortadan kaldırılması ve güçlendirilmesi üzerine temellendirilmiştir. Seviyelerin atlamaması tavsiye edilmektedir. Kurumun güvenlik performansı seviye arttıkça artmaktadır. Örneğin, ikinci seviye olan yönetme aşamasından üçüncü seviye olan katılma aşamasına geçmeden önce, yöneticilerin güvenliğe yönelik bağlılıklarını geliştirmesi ve ilk düzey çalışanları güvenlikle ilgili süreçlere dâhil etme ihtiyacını anlaması önemlidir. Buna göre işyerleri en zayıf güvenlik performansını "ortaya çıkma" evresinde gösterirken, en yüksek performans düzeyine "sürekli iyileştirme" evresinde ulaşmaktadır. Modelde 10 değişken yer almaktadır: Yönetimin kararlılığı ve görünürlüğü, iletişim, verimliliğe karşı güvenlik, öğrenen organizasyon, güvenlik kaynakları, katılım, güvenlikle ilgili ortak algılamalar, güven, endüstriyel ilişkiler ve iş memnuniyeti, eğitim. Fleming,

kurumun emniyet kültürü olgunluk seviyesinin, emniyet iyileştirme tekniklerinin seçimini etkilemesi gerektiğini belirtir. Bir örgütün belirli bir kurumsal "olgunluk" seviyesine ulaşmadığı durumda, davranışsal bir müdahalenin başarılı olamayacağı açıktır. (Anderson, 2005)

5 basamaklı güvenlik kültürü olgulaşma modeli Şekil 2'de sunulmuştur.



Şekil 2 Güvenlik Kültürü Olgunlaşma Modeli-2

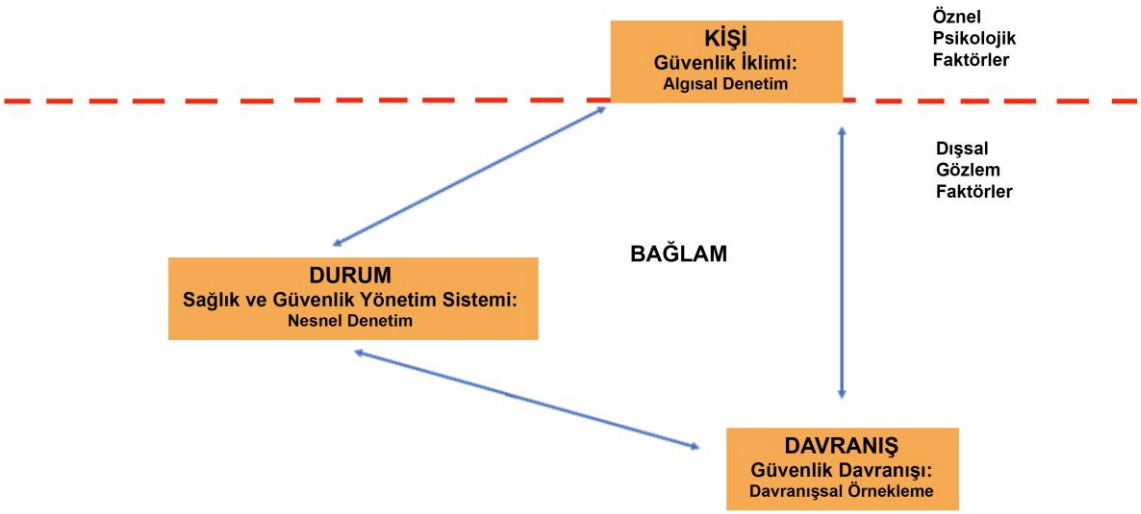
Kaynak: Fleming 2001'den aktaran (İşler, 2013)

Karşılıklı (Mütekabil) Güvenlik Kültürü Modeli

Bandura (1986) güvenlik kültürü kavramını sosyal bilişsel teoriye dayanan karşılıklı determinizm açısından yorumlamaya çalışmış ve üç bileşenini ortaya koymuştur: davranış, insan ve çevre. Geller (1997) Bandura'nın çalışmasını benimsemiş ve her bir bileşenin özelliklerini tanımlamak üzere Toplam Güvenlik Kültürü modelinin geliştirilmesine öncülük etmiştir. Choudhry, Fang, & Mohamed (2007) da bu modeli benimseyerek geliştirmişlerdir. Bandura (1986), yeni modeli ile güvenlik kültürünün insanlar, meslekler ve örgütler arasındaki etkileşimlere dayalı bir ürün olduğunu söyler.

"Karşılıklı Güvenlik Kültürü Modeli" olarak adlandırır. Bu modelin üzerinde Cooper da çalışmıştır.

Cooper'ın modeli, öznel psikolojik faktörler, gözlemlenebilir güvenlikle ilgili davranışlar ve nesnel durumsal özellikler olmak üzere üç bileşenden oluşmaktadır. Öznel psikolojik faktörler (örneğin; tutumlar ve algılar) anketler yardımıyla, güvenlikle ilgili davranışlar, davranışsal güvenlik niyetlerinin bir parçası olarak geliştirilen kontrol listeleri ile ve durumsal özellikler ise, güvenlik yönetim sistemi denetim ve kontrolü ile değerlendirilebilir. Her üç bileşenin kendi içlerinde değerlendirilmesi güvenlik kültürünün farklı örgütsel seviyelerde sayısallaştırılabilmesine olanak vermektedir. Bu model, güvenlik kültüründe davranışları ayrıca sınıflandırması bakımından önemlidir. Modele ilişkin detaylar Şekil 3'de sunulmaktadır.



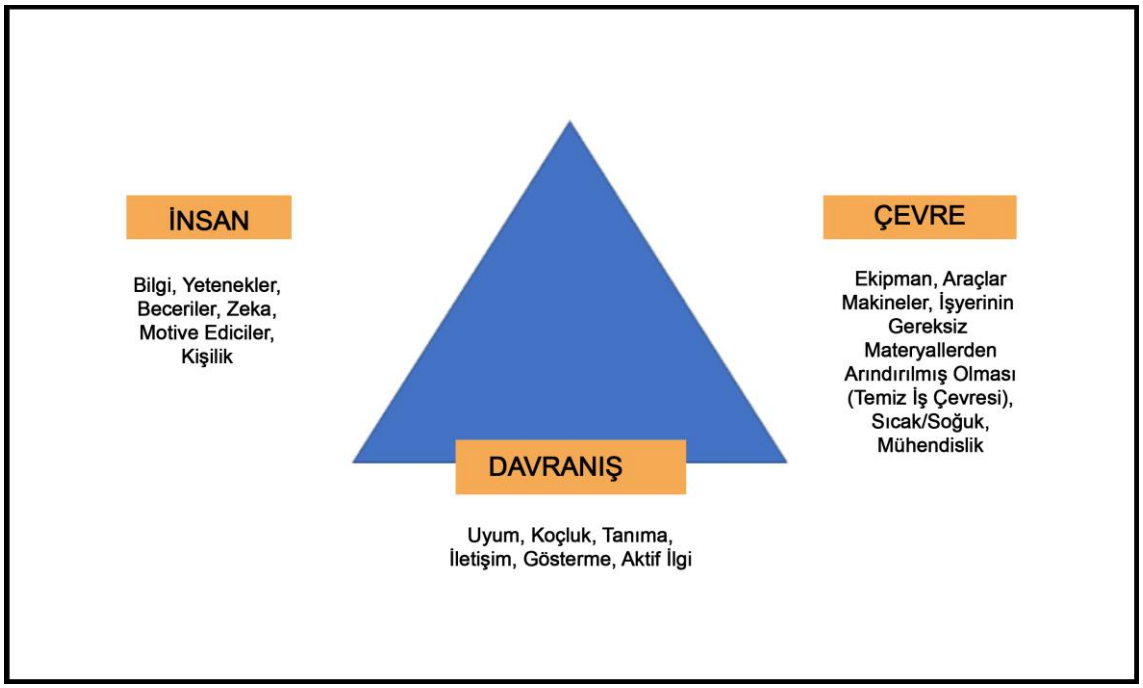
Şekil 3 Karşılıklı Güvenlik Kültürü Modeli

Kaynak: (Cooper D. , 2000)

Toplam Güvenlik Kültürü Modeli

Geller'in Toplam Güvenlik Kültürü Modeli de davranışa yer veren modellerdendir. Çalışanın bilgi, beceri ve yetenekleriyle kişiliği, motive edici faktörler,

örgütsel çevrenin ekipman, araçlar, düzenleme ve temizlik, fiziksel çalışma şartları ve mühendislik çözümlerden oluşan faktörlerin bir araya gelmesiyle insan ve çevrenin etkileşimiyle oluşan davranışsal sonuçların ilişkilendirildiği modelin özeti niteliğindeki şekil aşağıda aktarılmıştır.



Şekil 4 Toplam Güvenlik Kültürü Modeli

Kaynak: (İşler, 2013)

Cooper, (2016) Güvenlik kültürünün biri kendisine ait olan üç etkili modelini Guldenmund / Schein (2000), Cooper (2000) ve Reason (1998) incelemiş, buna göre: Guldenmund / Schein'in görünür kültürel yapılar, kabul edilen değerler ve temel varsayımlara odaklanan üç katmanlı modelinin kanıtlarla desteklenmediğini, kendi modelinin (karşılıklı güvenlik kültürü modeli) psikolojik, davranışsal ve durumsal unsurları kapsayan büyük ölçekli çalışmalarla desteklendiğini, güvenlik kültürüne eşdeğer bilgili bir kültüre yol açan birbirine kenetlenen alt kültürler kullanan Reason modelinin de güvenlik yönetiminden elde edilen kanıtlarla desteklendiğini belirtmiştir.

Güvenlik Kültürü Boyutları

Mearns, güvenlik kültürü kavramını merkeze koyarak, kültürün endüstride paylaşılabileceğini belirtmiş, algı ve davranışların ulusal bağlama göre değişip değişmediğini sorgulamıştır. Ana temalar olarak ele aldığı taahhüt, sorumluluk, gruplandırma, bağlanma, öğrenme, raporlama ve iletişimin; Güvenliği nasıl birinci önceliğimiz yaparız? Güvenliğe nasıl dahil oluruz? Öğrenme yollarımızın kültürle ilişkisi nedir? sorularına etkisini incelemiştir. (Mearns, 2009)

Molenaar ve arkadaşlarının güvenlik kültürü ile güvenlik performans göstergeleri arasındaki ilişkiye bakarak kurumsal güvenlik kültürünü tanımlamak için kullandıkları değişkenler; şirketin iş güvenliği taahhüdü, güvenli bir performans için kişisel alan sunan iş güvenliği teşvikleri, alt işverenlerin (taşeron) şirket kültürüne dahil edilmesi, iş güvenliğine bağlılık, iş güvenliği uygulamalarında hesap verebilirlik ve güvenli olmayan davranışların engellenmesi için kullanılan yöntemlerdir. (Molenaar, Park, & Washington, 2009) Bir başka çalışmada güvenlik kültürünü ortaya çıkaran liderlik, politika ve strateji, insanlar, işbirliği, kaynaklar ve süreçlerin güvenlik sonuçları üzerindeki etkisi ölçülmüştür. (Chinda, 2008) Malezya eğitim sektöründe mühendislik teknolojisi dersi veren 380 kişinin güvenlik algılarının incelenmesi amaçlı çalışmada, anketle veri toplanmış, en küçük kare analizi ile geçerlilik ve güvenilirliği doğrulanan güvenlik kültürü faktörleri yapısal eşitlik modeliyle analiz edilmiştir. Buna göre, güvenlik bilgisinin güvenlik kültürünün en önemli belirleyicisi olduğu, ardından güvenlik düzenlemeleri, güvenlik eğitimi ve güvenlik iletişiminin geldiği belirlenmiştir. Güvenlik kültürüne yönelik yönetimin taahhüdü konusunda anlamlı bir etki bulunmamıştır. (Makhtar, 2018)

Türkiye'de yapılan, yazarın da araştırmacı olarak katıldığı bir çalışmada, nitel ve nicel yöntemler birlikte kullanılarak veri toplanmıştır. Çalışma koşulları, davranışlar, tutumlar, eğitim, geribildirim, iletişim, motivasyon, normlar, operasyonel hedefler, öncelikler, prosedürler, sorumluluk, teknoloji ve yönetim alt başlıklarını içeren, "Yapısal", "Teknolojik", "Yönetimsel", "Psikososyal" ve "Normlar ve Değerler" temaları güvenlik kültürünün incelemesinde çerçeveyi oluşturmuştur. (Evaluating And Modeling Job Safety Culture, 2011)

Literatürde güvenlik kültürü boyutları arasında öne çıkanlar arasından aşağıda yer verilen konular araştırmada güvenlik kültürü hakkındaki kavramsal çerçeveyi oluşturmaktadır.

- Üst yönetimin ÇSG taahhüdü ve liderlik uygulamaları, (INSAG, 2006), (Grimaldi, 2001), (Lekka, 2012), (Molenaar, Park, & Washington, 2009)
- ÇSG iletişimi, (Collins, 2014), (Raines, 2011)
- Çalışanların olumlu ÇSG algısı, (Makhtar, 2018)
- Orta kademe yöneticilerin ÇSG'ne yönelik sürekli ilgisi, (INSAG, 2006)
- İlk kademe yöneticilerin performansa odaklanması, (INSAG, 2006)
- Sahada esnek bir ÇSG sistemi, (INSAG, 2006)
- Kaza ve felaket deneyimi, (Guldenmund F. , 2007)
- ÇSG Eğitimleri, (Zohar, 1980), (Burke, 2008),
- Olumlu olan ÇSG sonuçlarına odaklanma (önleyici, sürece yönelik performans parametreleri), (INSAG, 2006), (Jasiulewicz-Kaczmarek, 2015), (Cameron, 2012)
- Belirsizlikten sakınma ve güç mesafesi, (Hofstede, 2001)
- Çalışanların katılımı, (INSAG, 2006), (Ting, 2019)
- Örgütsel bağlam,

Üst Yönetimin Taahhüdü ve Liderlik

Demirbilek'in iş güvenliği kültürünü ölçtüğü monografik araştırmasının sonuçları, güvenlik kültürü ile liderlik arasında ilişki olduğunu gösteren çalışmalardandır. Tekstil sektöründe ISO 9002 belgesi bulunan bir kuruluşun üretim bölümü çalışanlarına uygulanan anket sonuçlarına göre, "yönetimin bağlılığı" ve "güvenlik önceliği " arasında pozitif korelasyon bulunmaktadır. Bu bulguya göre, yönetimin iş güvenliğine bağlılığı ne kadar yüksek ise, işletmede iş güvenliği önceliğinin o derecede yüksek olduğu söylenebilir. (Demirbilek, 2005) Eakin, çok küçük şirketlerde tepe yöneticinin emniyet bilinci-iş güvenliği kültürünü tamamıyla çalışanlara delege ettiğini göstermiştir. Örnekler emniyet kültürünün dinamiklerini ve iş güvenliği olgusunun ana yapıya entegre edilmesinin, bakım ve emniyetli çalışma yapmak için gerekli olan kültür değişiminin önemini açığa çıkarmaktadır. (Simard,

2011) İş güvenliği ile ilgili kararların alınmasında sadece yetkili mercinin otoritesinin etkisinden öte, emniyet ile ilgili konuların gerçekliği ve inandırıcılığı da önemlidir. (Grimaldi, 2001) Burada kast edilen, işletme yönetiminin sadece görünür uygulamalar veya yazılı düzenlemeler çerçevesinde sağlık ve güvenliği desteklemesinin yetersiz kalacağı, içtenlikle ve kararlılıkla sağlık ve güvenliğe olan inancını tüm politikaları ve uygulamaları ile "görünür" ve daha da önemlisi "hissedilir" kılmasıdır. "Farklı liderlik tarzları güvenlik iklimini nasıl etkiliyor?" adlı makalelerinde Kılıç ve arkadaşları, yöneticilere ilişkin algılanan üç farklı liderlik tarzının (dönüşümcü, etkileşimci, babacan) mevcut işyerine dair iş sağlığı ve güvenliği algısını etkileyip etkilemediğini ve iletişimin bu ilişkideki rolünü incelemişlerdir. Elde edilen bulgulara göre, dönüşümcü liderlik, iletişim ve yönetime dair algı, işyerinde güvenlik iklimini yordayan unsurlardandır. İletişim ise, liderlik tarzları ve güvenlik algısı arasında kısmi ara değişken olarak işlev görmektedir. (Kılıç N. V., 2014) Vatansever'in George ve Liu vd.den aktardığına göre; otantik liderlik güvenilir ve inanılır, yönettiği organizasyonun sürekliliği için seferber olmuş kişilere ihtiyaç olduğu savıyla ve bir anlamda da dönüştürücü liderliğin karanlık tarafına bir yanıt olarak ortaya çıkmıştır. Bu görüşe göre, dönüştürücü liderler ekiplerinde çalışanların duygularını manipüle edebilmekte, ekip üyelerinden çok kendileri merkezde yer alabilmektedirler. (Vatansever Ç. , 2017)

HSE'in liderlik literatürünü içeren raporunda, sürekli pozitif, güven içeren, destekleyici, motive edici bir yönetim tarzının altı çizilmektedir. Yöneticiler, güvenlik için açık bir vizyonu dile getirerek ve çalışanların motivasyonunu sağlayarak, rol modelleri olarak davranmak ve çalışanların refahı için endişelenerek (dönüşümcü liderlik gibi), net hedefler koymak, standartları belirlemek ve iletişim kurmak suretiyle güvenlik sonuçları üzerinde olumlu bir etki yapabilirler. Emniyet, izleme ve pozitif güvenlik davranışlarını tanıma (örneğin; işlemsel liderlik). Etkili liderler koçluk odaklı davranarak, destekleyici tutumla, gerekli kaynakları sağlayarak işçilerin güvenliğe dahil olmalarını teşvik ederler. (Lekka, 2012)

Yöneticilerin liderlik stilleri ve davranışları doğrudan güvenliği etkilediği gibi dolaylı mekanizmaları da etkiler. Güvenlik konusunda en iyi yöneticiler, olumlu bir emniyet ikliminin algılanmasını canlı tutabilir, teşvik edebilirse bu emniyet üzerinde etkili olur. Güvenliğin geliştirilmesi için güvenlik iletişimi ve işçi katılımı, emniyet üzerinde

pozitif bir etkiye sahiptir. Yönetim, denetçiler ve çalışanlar arasındaki iyi çalışma ilişkileri ve örgütsel değerlerin güvenliğe olan etkilerine ilişkin algılama, aşağıdan yukarıya iletişimde güvenlik endişelerinin dile getirilmesini etkiler. Tutarlı güvenlik mesajları, üst düzey yöneticiden gözlemcilere tüm yönetim düzeylerinde verilmelidir. Yönetsel eğitim müdahaleleri, iş güvenliği üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabilir ve yöneticilerin, emniyet için elverişli liderlik becerileri geliştirmelerine olanak veren etkili bir araç olabilir. (Lekka, 2012) Yönetimin emniyet taahhüdü ve emniyet politikalarına sürekli, tutarlı ve aktif olarak katılımı, emniyet ikliminin olumlu algılanışı ve risk alma davranışlarının azaltılması gibi olumlu güvenlik sonuçlarıyla ilişkilendirilir. Yönetime duyulan güven, güvenlik ortamının olumlu algılanmasını ve çalışanların güvenli bir şekilde çalışma motivasyonlarınıartırarak kazaları ve yaralanmaları azaltan bir güvenlik belirleyicisi olmaktadır. Yönetimin, çift yönlü güvenlik iletişimini garanti ettiği ve teşvik ettiğine dair algılar, güveni artırmaya destek olmaktadır.

Dönüştürücü lider çalışanları sadece regülasyonlar ve prosedürlere uyma konusunda cesaretlendirmemekte, aynı zamanda onların emniyete katılımını da desteklemektedir. Emniyete olan adanmışlığının yüksek oluşu ile birlikte emniyet uygulamalarının merkezine kendisini de koyarak çalışanlara bir rol model olmakta ve onları motive etmektedir. Bu bağlamda emniyet liderlerinin dönüştürücü lider özelliklerine sahip olması örgütte emniyet performansının iyileşmesine, emniyet yönetim sisteminin etkili bir şekilde uygulanmasına ve çalışanlar tarafından içselleştirilerek onların da katılımlarının sağlanmasına olanak tanıyacaktır. (Ünder, 2017)

Belirsizlikten Kaçınma ve Güç Aralığı

Ulusal kültürlerin farklılıklarını inceleyerek işletme yönetimi açısından ele alan Hofstede'nin "Kültürel Boyutlar Kuramı"nda yer verdiği beş boyuttan biri olan, "belirsizlikten sakınma derecesi" (uncertainty avoidance) boyutunun farklı kültürlerin üyelerinin risk alma davranışlarını etkilediği belirtilmektedir. Belirsizlikten sakınma derecesi grup üyelerinin belirsiz ya da açıkça tanımlanıp yapılandırılmamış durumlara ne ölçüde uyum sağlayabildiklerini gösteren yapısal ve zihinsel düzenleri içerir. Toplum yaşantısını düzenleyen resmi kuralların ve kontrol sistemlerinin çokluğu, standart prosedür ve planlar, uzmanlık, bireylerin risk alma eğilimleri, çoğunluğun

eğilimlerinden sapan düşünce ve davranış biçimlerine anlayış gösterme derecesi belirsizlikten kaçınma seviyesi yüksek ve düşük olan kültürlerde farklılık göstermektedir. Belirsizlikle baş edememe, sonuçta belirsizlikten kaçınmayı gündeme getirecektir. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürler, farklı düşünce ve davranışlara karşı çıkıp değişmez doğruların peşine düşeceklerdir. (Sığrı, 2006) Türkiye kültüründe yetişen kişilerin belirsizlikten sakınma derecesi görece oldukça yüksektir. Benzer kültürlerin mensupları risk taşıyan davranışları benimserler. Örneğin; trafikte hız yapmak ile belirsizlikten kaçınma derecesinin yüksekliği arasında pozitif korelasyon vardır ve hız risk içerir. (Hofstede, 2001) Kültürel boyutlar kuramından yararlanılarak teorik düzeyde yaptığı çalışmasında Çiftçi bu konuda şu değerlendirmeyi yapar; "*Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda insanların risk alma davranışı, bireylerin kesin kural arayışı nedeniyle kendilerine verilen emirleri sorgulamaksızın yerine getirmesi değil, güvenlik söz konusu olduğunda, mevcut kural veya emirleri sorgulayarak gerektiğinde inisiyatif alma davranışıdır.*" (Çiftçi, 2016) Dolayısıyla belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda, bireyler belirsizlik karşısında hissettikleri güvensizlik duygusunu yaşamamak için yeni bir davranış biçimi geliştirirler. Bu davranış ise, kurallar çerçevesinde hareket etmek ve üstlerinin kendileri için yol göstericiliğinin kabulü biçiminde somutlaşmaktadır. (Barutçugil, 2011) Böylelikle toplumsal kültür, güvenliğin sağlanabilmesi için yazılı ve yaptırımı olan kuralların varlığını bir anlamda zorunlu kılar. Bu durum, iş güvenliğine yönelik yasal kuralların çoğu kez ötelenmesine neden olmaktadır. Çünkü bireyler yasal kurallardan ziyade, üstlerinin kendilerine yazılı veya çoğunlukla da sözlü olarak iletmiş olduğu kurallara daha fazla uyum göstermektedirler. Örgütlerde yeteri düzeyde pozitif güvenlik kültürü oluşturulamamışsa, çalışanların güvenliği tehlikeye girmektedir. Belirsizlikten kaçınma boyutu ile risk alma davranışları arasında bir ilişki bulunmaktadır. Özellikle çalışma ortamında risk alma davranışı, iş güvenliği açısından kazaların artışına neden olabilmektedir. Belirsizlikten sakınma derecesinin yüksek olduğu kültürlerde, işyerinde risk almaya yönelik davranışlar sıklıkla görülebilir; bu durum, güvenlik kültürünün yerleştirilmesinde önemli bir engel oluşturmaktadır. (Şerifoğlu U. S., 2007) Kültürel boyutlar sınıflandırmasında Türkiye'nin belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ülkeler arasında yer alması, iş kazalarının yüksekliğiyle bir çelişki oluşturuyor gibi bir algıya neden olabilir. Mademki, kültürel değerlerimize göre belirsizlikten kaçarak kural

arayışı içinde oluyoruz, neden iş güvenliği ile ilgili kurallara kolay uyum sağlayamıyoruz? Ya da çalışanlar veya bütün olarak örgüt üyeleri hangi kurallara uyum sağlıyor? Güvenlikle ilgili kuralların önemsenmemesi, aksine güvenlik açısından risk oluşturan bazı kuralların ise hiç sorgulanmadan benimsenmesi konusunun birçok nedeni vardır. Bu ikilemin nasıl ortadan kalktığını yorumlayabilmek için "güç aralığı" kültürel boyutunun da analiz edilmesi gerekmektedir. (Çiftçi, 2016) Türkiye'nin görece yüksek belirsizlikten kaçınma ve yüksek güç mesafesi sergileyen kültürel değerleri birlikte yorumlandığında, riskli işlerde çalışan kişilerin, şüphe de etse patronlarının veya yöneticilerinin sözlerini doğru kabul ettiğini ve bu insanlara inanarak itaat etmeyi daha kolay bir yaşam tarzı olarak gördüğünü ve bu şekilde belirsizlikle baş ettiği söylenebilir. (Akyürek, 2015)

Burke (2008), belirsizlikten kaçınmanın sağlık ve güvenlik eğitimlerinin sonuçlarına etkisini sorguladığı araştırmasında, belirsizlikten kaçınma veya öngörülebilirliği sağlama eğilimi arttıkça, güvenlik ve sağlık eğitiminin kaza gibi olumsuz sonuçları azaltmadaki etkinliğinin azaldığı gösterilmektedir. Bu araştırmanın bulgularına göre, Türkiye kültüründe görece yüksek düzeyde olduğu gösterilen belirsizlikten kaçınma boyutunun örgütlerde gerçekleştirilen sağlık ve güvenlik eğitimlerinin kazaları önlemede etkisiz kalabileceği, oluşan kazaların ise bir kısır döngü oluşturarak güvenlik kültürünün oluşturulmasını zorlaştıracağı düşünülebilir.

Kaza verilerinin incelendiği bir araştırmada ise, 60 ülkenin 1979–2008 verilerini içeren ölümcül iş kazası sonuçları basit regresyon analizine tabi tutulmuş, Hofstede'nin kültürel boyutlar kuramında yer alan "güç aralığı boyutu" ile ülke düzeyinde ölümcül iş kazaları sayısı arasında pozitif yönlü korelasyon tespit edilmiştir. (Keser, 2015)

Yücebilgiç (2007)'in çalışması ise farklı bir sonuca dikkat çekmektedir. Mavi yakalı çalışanlarda güvenlik algısının araştırıldığı çalışmada diğer faktörler yanında kültürel boyutlar (toplulukçuluk, güç aralığı ve belirsizlikten kaçınma) ve risk alma eğilimleri ölçülmüş, güvenlik iklimi algıları çalışanların güvenlik kurallarına ne kadar uyduklarını yordamıştır. Buna göre, toplulukçuluk, güç aralığı ve belirsizlikten kaçınma değerleri arttıkça, çalışanların güvenlik iklimi algılarının da olumlulaştığı bulunmuştur.

Guldenmund (2000), örgütlerin temel varsayımları ile ilgili olarak, ulusal kültürleri birbirinden ayıran normlar ve değerlerin çok daha önemli olduğunu, bu nedenle Hofstede ile Schein'in temel varsayımlarının ulusal norm ve değerlerden daha az "temel " olduğunu belirterek güvenlik kültürü açısından ulusal kültürlerin kapsayıcılığına dikkat çekmektedir. Göka (2008) ise ulusal kimlik davranış ilişkisine dikkat çeker. Dini inanç, güçlü ve kalıcı etkisi açısından etnisiteden sonra gelse de davranışlarımızın belirleyicileri arasındadır. Ulusal kimliğimiz ise etnik ve dinsel kimlikle bağlantılı ancak onlardan ayrıdır.

Kaza veya Felaket Deneyimi

Güvenlik kültürü ile ilgili önemli bir saptama da, sadece firmanın bulunduğu, kurulduğu yerden etkilenerek oluşmayacağı, özel bir durum yaşanmamışsa, diğer her şeyden oluşacağı; kendine özgü olmayacağı yönündedir. Örgütlerde yaşanan güvenlik kültürü ulusal, dinsel mensubiyetlerden gelen kültürel özelliklerin bir toplamıdır. (Guldenmund F. , 2007) Kültürün hem neden hem de bir sonuç olarak etki etmesi (Özkan T. L., 2003) bakış açısıyla yaşanmış kazalar ve felaket düzeyinde değerlendirilebilecek özel durumlar, büyük olaylar da kuruluşun kendine özgü güvenlik kültürünün oluşmasında etkilidir. Örneğin; 200 yıl önce kurulan DuPont firmasının değerleri arasında sayılan "iş süreçlerindeki tehlikeleri anlamak ve yönetmek" örgüt kültürüne özgü bir özellik olarak öne çıkar. Bu kurumsal değerin arka planında örgütün kuruluş yıllarına dayalı olduğu belirtilen bir felaket deneyimi yer almaktadır. Kuruluş yıllarında Dupont'a ait bir barut fabrikasında büyük bir patlama ve yangın yaşanır, bu patlamada aileden birisi de kaybedilir. Bu olaydan sonra firma bütün fabrikalarının su kenarına yapılmasına karar verir. Çünkü yaşanan yangın sırasında söndürme faaliyetleri için gerekli olan su temininde sıkıntı çekilmiştir. Yine bu kaza deneyiminden alınan derslerden yararlanarak binanın bir tarafının da bir basınç dalgasına dayanmayacak şekilde hafif malzemeden yapılması kararı alınarak oluşabilecek tahribatın azaltılması planlanır. Son olarak, fabrika yöneticilerinin fabrikaya bitişik bir lojmanda oturacakları kararlaştırılır. (Tiryaki, 18.7.2008) Böylece, yönetimin taahhüdü görünür kılınmakta, yöneticinin üretim operasyonunun içinde olması garanti altına alınmaktadır. Buna göre, örgütler kurumsal hafızalarında yer alan iş kazası, çalışanların kaybı ve endüstriyel felaket vb. deneyimlerinden etkilenmiş olan, kendilerine has, biricik bir güvenlik

kültürü meydana getirmektedirler. Örgütte yaşanan iş kazalarının çalışanlarla paylaşılması, deneyimden ders çıkarmak için kullanılan bir yönetmedir. Kaza paylaşımı adı verilen bu yöntemde işletmede meydana gelen tipik iş kazaları ve kazaya ramak kaldı olaylarını sunu haline getirip aynı tür iş kazaları ve ramak kaldı olaylarından ders çıkartarak bir daha yaşanmaması için bu iş kazaları çalışanlarla paylaşılması tekniğidir. (Kocaman, 2019)

Çalışan Sağlığı ve Güvenliği İletişimi

"Kültür iletişimdir, iletişim de kültürdür" ifadesini kullanan Hall'e göre, kültür insanın aktarıcısıdır, insan yaşamının kültürle ilintili olmayan ve onun tarafından etkilenmeyen hiçbir yönü yoktur. Bu, kişinin algılarından, kendini ifade etmesinden, düşünce tarzına, hareketlerine, problemlerin nasıl çözüldüğüne, yönetim sisteminin nasıl çalıştığına ve bütün bunların nasıl bir arada tutulduğuna ilişkindir. Yazında iletişimin çeşitli türlerinin güvenlik kültürüne etkisi araştırılmakta, iletişimin güvenlik kültürünün sağlanmasındaki önemine dikkat çekilmekte, araştırma bulguları sunulmaktadır. (Demirbilek, 2005) (Williams J. , 2008) (Mearns, 2009) (Kılıç N. V., 2014) (Nordlöf, 2015) (Butler, 2005) (Roughton, 1999) (Towlson, 2005)

Güvenliğin sağlanmasında, kişinin kendisiyle iletişimi kategorisinde değerlendirilebilecek güvenlik algısı, güvenliğe verdiği önem, kişilerarası iletişim kategorisinde değerlendirilebilecek ast-üst ve meslektaş ilişkileri, güvenliğin nasıl konuşulduğu (Kılıç N. V., 2014) (Collins, 2014) (Williams J. , 2008) (Nordlöf, 2015) kişi-grup-örgüt iletişimi kategorisinde değerlendirilebilecek güvenlik normlarının algılanması, grup davranışları ve kitle iletişimi kategorisinde değerlendirilebilecek kampanyatif çalışmaların (Naevestad, 2010) önemini gösteren araştırma sonuçları bulunmaktadır. Güvenlik kültürü yazınında iletişim boyutu içinde tartışılan konular; güvenlik iletişiminin sözel ve görsel yönleri, sağlık ve güvenliğe ilişkin algılar, (Kılıç N. , 2014) göçmen işçiler açısından ana dil bariyeri (Victoria, 2008), (Williams J. , 2008) kurumsal güvenlik dili ve söylem, sağlık ve güvenlik eğitimi iletişimi (Sungur E. V., 2009) tehlike iletişimi, kaza ve ramak kala iletişimi (Şerifoğlu U. S., 2007), işçiler, yöneticiler ve ÇSG uzmanları arasındaki kişilerarası iletişim (Sungur E. , 2015), güvenlik iletişimi kampanyaları, (Karamürsel-Taşkan, 2011) çalışanların işyerindeki güvenlik konusuna dahil olmalarını sağlamak, enformasyon yaymak üzere düzenlenmiş

tüm örgütsel yapı, süreç ve araçlar hakkındadır. Sağlık ve güvenlik konularında kamuoyu algısı, kamusal alanda vatandaş davranışlarının değiştirilmesine yönelik önleyici kampanyalar vb. de araştırmacıların ele aldığı konular arasındadır.

Bütün insan eylemleri, bir etkileşim durumu içinde belirli değer taşıyan bir mesaja sahiptir. Her mesaj paylaşılmış semboller sistemidir ve kültürel anlamlar taşımaktadır. Örgütsel iletişim paylaşılan değerlerin, ideolojinin, çevreye ve insana ilişkin bilginin, rol ilişkilerinin bir özetidir ve kültürel bir temele dayanmaktadır. (Durğun, 2006). Göka (2008), toplumsal kimliğimizdeki etnik, dinsel ve ulusal öğeler arasında önem farklılıklarının bulunduğunu, etnik kimliğin topluluğun gelişiminin en eski, temel formu olduğunu, anadille yapıştırıldığından en etkili, en kalıcı unsur olduğunu söyler. Psikolojimiz de dilimizle birlikte yapılandığından, bilinçdışımıza (unconsciousness) yerleşir. Davranışlarımıza etkisi bizim fark edemeyeceğimiz şekildedir, etnik kimliğimizden kaynaklanan tavırlar, tutumlar bir anda kendimizi içinde bulduğumuz hallerdir. Oskay, ana dille ilgili şu saptamaları yapar; Dil, yalnızca sözel kodlanmaya dayanmaz. Kaynak, hedeflediği kişiye erişmek için iletisinin taşıyacağı bilgi, duygu ve enformasyonu bir iletişim kanalıyla gönderilebilecek şekilde kodlar. Bu kodlamayı, sözcükler, resimler, simgeler seçerek yapar. İletişimin etkinliği, kaynak ile alıcının ortak izafet çerçevelerinin genişliğine bağlıdır. (Oskay, 2011) İnsan psikolojisi açısından bakıldığında dille birlikte iletişim davranışlarının etnik mensubiyet, dinsel mensubiyet ve ulusal mensubiyetle ilişkili olduğu açıktır. Yönetimin güvenlik kültürüne ilişkin taahhüdünün açık ve samimi olarak paylaşılmasından başlayarak güvenlik iletişiminin örgütün tüm seviyelerinde özgürce gerçekleşmesi, açık, kısa ve özlü olması, çalışanların böylece kendi sorumluluklarını anlamalarının mümkün olacağı yazında belirtilmektedir. Risk iletişimi konusunda ise çalışanların tehlikelerden haberdar edilmesi önemlidir. Çalışanların bir güvenlik endişeleri varsa onu ifade etmek veya iyileştirme önerilerini iletmek için farkındalığı olmalı, buna ilişkin işletmede bir sistematik sağlanmalıdır. Bu süreç hantal ve yavaş olamaz. Çalışanların fikirlerini toparlamak için ÇSG personeli ile güvene dayalı, çift yönlü bir ilişki kurmalarını sağlamak önemlidir. Böyle bir ilişki geliştirmenin yolu, düzenli şekilde etkileşime açık iletişim kurmaktır. (Raines, 2011) Sağlık ve güvenlikle ilgili iletişimin içeriği anlamlı ve konuyla ilgili, açık ve dürüst olmalıdır. Üretim sahasındaki iletişimin çalışanların

ilgisini çekebilmesini sağlamak için mesajlar ve bilgiler çalışanlarla etkileşebilmeli, onları harekete geçirebilmelidir. İlgi çekici iletişim, ilk anda sohbetler oluşmasını sağlar ve devam eder, bir toplantıda sessizliğe yol açmaz, toplantıdan sonra insanların başlarını sallayıp "gerçek" tartışmaya başlamalarına neden olmaz, hayal kırıklığı veya söylentilerle sonuçlanmaz. (SCLT-HSE, 2018) Kültür değişimi programlarında, kampanyalar yoluyla yönetimin destek ve kararlılığı tüm çalışanlar, kamuoyu ve örgütün diğer paydaşlarıyla paylaşılabilir. Kampanyalar, bir dizi iletişim etkinliklerinden oluşur, içeriklerinin de kültüre uyumlu oluşturulması gerekir. İsveç'te demir-çelik endüstrisinde güvenlik kültürünü ve risk alma davranışlarını tanımlamak üzere yapılan bir araştırmada, risk alma davranışları, güvenliğe ilişkin bireysel sorumluluk, üretim güvenlik ilişkisinde pazarlıksızlık, iletişimin önemi ve günlük şartlar & dış faktörler ele alınmıştır. (Nordlöf, 2015) İletişimin önemi başlığı altında incelenen unsurlar ise; güvenlik hakkında düşünmek, iş arkadaşları arasındaki işbirliği ve kazaların raporlanmasıdır.

Sağlık ve güvenlikle ilgili risk iletişimi, önleme yaklaşımı, herhangi bir iş sahasına ait değiştirlen bir ÇSG uygulaması vb. amacıyla hazırlanacak iletişim kampanyalarında çalışanların dahil olmakta sorun yaşamayacağı bir yaklaşım, hem kampanya içeriğinin tasarımında hem de kampanyanın sunumunda öne çıkmalıdır. Hedef grubun duyguları, davranışları, fikirleri ve yaklaşımlarında değişiklik yaratmaya ön ayak olunmalıdır. Hedef grupta meydana gelebilecek olan değişiklikler tavır, davranış, bilgi seviyesinde olabilir. Başarı, hedef grubun tam olarak karakterize edilmesine bağlıdır. Kampanya hazırlama sürecinde şu soruların yanıtlanması gereklidir: "Hedef grubun dikkatini kampanyaya en kolay nasıl çekilebilir?", "İnsanlar kampanya hakkında konuşuyorlar mı?", "İnsanlar davranışlarını değiştirmeye ne kadar istekliler?" Davranışları değiştirmek söz konusu olduğunda kişilerarası iletişim çok önemli olabilir. Bir kampanya hakkında ne kadar çok insan konuşursa davranışsal değişime neden olma ihtimali o kadar artar. (Karamürsel-Taşkan, 2011) Diğer taraftan, kampanyalarının mesajlarının etkili olabilmesi için, hedef kitlenin göze alabildiği risk düzeylerinin, kampanya öncesinde ölçülerek tespit edilmesi, bireyin risk algılamasında değişiklik yaratılması ve yeni sergilemeye başlayacağı davranışın getireceği kazanımların net olarak tariflenmesi gerekmektedir. Bu kapsamda, Risk Denge

Teorisi'nin varsayımlarından ve araştırma bulgularından yola çıkmak yararlı olacaktır. Tedarikçiler ve ortaklarla da kampanya için iletişime geçilmesi önemlidir. Özellikle üst yönetimin süreç içinde aktif yer alması faydalıdır. Böylece, firmanın tüm kademelerinde kampanyaya gösterilen özen artmaktadır. Önde gelen firmalardan destek almanın da faydaları çeşitli çalışmalarda gösterilmiştir. Bu firmalar diğerlerine örnek teşkil ederek bir kartopu etkisi yaratmaktadır.

Çalışan güvenliği teşvik programları, çalışanların uygun araçların kullanımından, görev planlamasından kişisel koruyucu donanım (KKD) kullanımına kadar güvenlik kontrollerinin kullanımını artırmak için etkileşime geçmelerini sağlayan bir iletişim biçimidir. Fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesini ve inşaatta tehlikenin azaltılmasını teşvik etmek için tasarlanmış bir güvenlik iletişim ve tanıma programı geliştirilen bir çalışmada hazırlanan program, hem çalışma sahasının hem de bireysel taşeronların sahadaki tehlikeleri ne kadar iyi kontrol ettiğini göstermiştir. Müdahale alanlarında çalışanlar, kontrol alanlarına kıyasla artan güvenlik bilinci, iletişim ve ekip çalışması seviyeleri dikkat çekmiş, yöneticiler taşeronların birlikte çalıştıklarını ve işçilerin iletişim ve veri almalarını sağladığını belirtmiştir. Program, emniyet iklimi, farkındalık, ekip oluşturma ve iletişimde iyileştirme dahil olmak üzere birçok olumlu değişikliğe yol açarak etkili iletişim altyapıları aracılığıyla çalışan işçilere ulaşmış ve şantiye güvenliği üzerinde önemli ve olumlu bir etki yaratmıştır. (Dennerlein JT, 2018) Tüm ÇSG iletişimi çalışmalarında kullanılacak iletişim yöntemlerinin karakteristiklerinin amaca uygun olması, yaratılmak istenen etki ve kullanılacak kaynaklarla ulaşılmak istenen hedef için isabetli seçimler yapılması önem taşımaktadır. ÇSG iletişiminde kullanılabilecek medyaların karakteristikleri Tablo 1'de sunulmaktadır.

Tablo 1 ÇSG İletişiminde Kullanılabilecek İletişim Araçları ve Özellikleri

Kriterler	**Basılı/Radyo/TV**	**Yüzyüze**	**Online**
Erişim	+++	+	++
Coğrafi sınırılık	O	+++	+

Zaman sınırlılığı	O	+++	O
Temasın yoğunluğu	+	+++	+
Kişisel Temas	O	+++	+
Alıcıların ağ iletişimi	O	++	++
Alıcının ortamı üzerinde kontrol	O	++	O
Temas maliyeti	++	+++	+
Etkileşim	O	+++	+++
Deneyimin somutluğu	+	++	+
Duygusallık	++	+++	+
Çoklu Duyusallık	O	+++	+
O Yok, + zayıf, ++ güçlü, +++ çok güçlü			

Kaynak: (Institute Work and Health of the German Social Accident, 2009)

Kaza yaşanan anlarda yönetimin bu olayı ele alışı ile kaza sonrasında yapılan kaza görüşmeleri, ÇSG iletişimi açısından çok önemli fırsatlar sunar. Üretim sahasında gerçekleşen ve yaralanmayla sonuçlanan kazaların tekrarlanmaması için incelenmesi, uygun metotlarla gerçekleştirildiğinde olayın nasıl ve neden gerçekleştiği hakkında yönetime bolca bilgi sunmasından daha önemlisi, bu olaylar birer kriz iletişimi olmakta, çalışanların gözünde yönetimin ÇSG konusunu hangi değerler ve taahhütler çerçevesinde ele aldığını göstermektedir. İş kazası yaşandığında, özellikle çalışanlardan biri yaralandığında işyerinde son derece moral bozucu bir atmosfer oluşmakta, çalışan ve yöneticilerin kaygısı artmaktadır. Çalışanlar yaralandığında yöneticilerin birincil kaygıları yaralı çalışanın iyi olup olmadığı olmalıdır. Ardından sistemlerin artık operasyonlar için güvenli olup olmadığı, son olarak da gelecekte benzer bir olayı önlemek için neler yapılacağı önemlidir. Yöneticiler bu öncelik sıralamasını çalışanlara açıkça belirtmelidir. Bu vurgulanmadığı takdirde çalışanlar, yönetimin kazaların sadece

operasyonlar sırasında gerçekleştiğinde kimin sorumlu tutulacağının takip ettiğini, olayın kaydedilebilir bir yaralanma olarak sınıflandırıp sınıflandılmayacağını düşüneceklerdir. (Williams J. R., 2018) Çalışma acısının en ağır şekilde gerçekleştiği anlardan biri olan iş kazalarının çalışanların hafızasında uzun süre kaldığı, sembolik iletişim gücünün çok yüksek olacağı ihmal edilmemesi gereken bir noktadır. Kaza görüşmelerinin son derece teknik olarak, sorulması gereken soruların sorulduğu, duygu paylaşımında bulunulmayan, soğuk, mesafeli hatta suçlayıcı biçimde gerçekleştirildiği işletmeler olduğu bilinmektedir. Kaza sonrası olaylarından biri olan "Kan parası" konusu da bu konuda oldukça açıklacı, yaygın olarak uygulanan ve kazaların sorumluluk paylarının anlaşılmasını önlemeye çalışan etik dışı bir yaklaşım olduğu söylenebilir.

Endüstrilere özel sağlık ve güvenlik konularının komşu örgütler arasında paylaşılması önemli bir iletişim etkinliğidir. İngiliz kökenli enerji endüstrisinin değişen ÇSG ihtiyaçlarına yönelik olarak kurulan "safetystepchanges", bölgeyi dünyanın en güvenli petrol ve gaz bölgesi haline getirmek için çalışan bir kuruluştur. İşgücü güvenliğinin sürekli iyileştirilebilmesi için üye kuruluşlarda konumlandırılan "odak noktaları" üyeler arasında hayati bir bağlantı sağlar. Her üye şirketin, şirketlerinin liderlik ekibine ve sağlık emniyet çevre yöneticisine doğrudan ve düzenli olarak erişmesine izin verilen bir odak noktası vardır. (SCLT-HSE, 2018) Olay iletişimi olarak adlandırılan endüstriyi oluşturan kuruluşlar arasındaki bu ÇSG konulu haberleşme pek çok istenmeyen olayı önleyebilir. 1974'de TWA havayollarının Dulles havaalanından kalkan yolcu uçağı mürettebatının yaklaşma talimatını yanlış anlaması ve yetersiz görüş mesafesi sonucu dağa çarpmıştır. Bu olaydan 6 hafta önce United Airlines şirketine ait yolcu uçağı, benzer koşullarda, benzer yanlış anlamalar neticesinde aynı dağa çarpmaktan kıl payı kurtulmuş, ramak kaldı raporu tutmuştur. Şirket diğer tüm pilotlarını uyararak potansiyel tehlike konusunda gereken bilgilendirmeyi yapmış ancak dış bilgilendirme, olay iletişimi mekanizması oluşturulmadığı için TWA uçağı bu tehlikenin farkına varamamıştır. (Phimister J. R., 2004) Kaza habercileri, sağlık, emniyet, çevrenin gelişimi ile güvenlik ile ilgili koşulların ve istenmeyen sonuçlara yol açabilme potansiyeli bulunan olayların belirlenmesi için işletmelere önemli fırsatlar sunar. Yapılması gereken, haberci olayları tanımlayan, raporlanmasını sağlayan, kurum

içi ve kurum dışı iletişim yolları ile deneyimin paylaşıldığı düzenlemelerdir. Bu sistemler ise ancak olumlu bir güvenlik kültürünün hakim olduğu bir çalışma ortamında işlerlik kazanabilir. (Şerifoğlu U. S., 2007)

Çalışanların Sağlık ve Güvenliğe Bağlılığı, Katılımı

Çalışanların sağlık ve güvenliğe bağlılığının anlamı temelde tüm çalışanların güvenliğin bir parçası olması ve üretim yapılan, iş yapılan her yerde işlerin nasıl güvenli biçimde yapılabileceğine ilişkin bir meydan okumadır. (SCLT-HSE, 2018)Katılım kültürü, güvenli davranışa olan bağlılığın önünde engel oluşturan herşeyin ortadan kaldırılması ile oluşturulabilir. Çalışanların sağlık ve güvenlik konularına katılımını sağlamada en önemli faktör, yöneticilerin tutumlarıdır. Çalışanların örgüte duydukları "güven" de oldukça önemlidir. Liu ve arkadaşları, örgütsel güvenliğe duyulan güvenin çalışanların emniyete katılım davranışı üzerindeki etkisini incelemiş, kuruluşun güvenlik ekipmanına duyulan güvenin, güvenlik katılım davranışını yordadığı gösterilmiştir. Psikolojik güvenlik ve aidiyet duygusu güvenliğe güven ile emniyet katılım davranışı arasındaki ilişkiye aracılık edebilmektedir. (Liu, 2020)Yöneticiler genellikle çalışanların kurum için neyin iyi olabileceği hakkında yeterince bilgili olmadıklarını düşündüklerinden, çalışanları karar süreçlerine dahil etmemeleri normaldir. Çalışanların karar verme süreçlerinden uzak tutulması, olumsuz geri bildirim korkusundan kaynaklanan muhalif ve negatif geribildirimleri önlemenin de bir yoludur. Yöneticiler kendi bakış açılarını paylaşması muhtemel olan, olumsuz geri bildirim verme olasılığı bulunmayan kişilerden geri bildirim almaya eğilimlidirler. Olumsuz geri bildirim korkusu ve yukarı doğru akan bilginin çoğu zaman çok da değerli olmadığı inancı, bazı çalışan katılımı mekanizmaları yürürlükte olsa da etkili olabilir. Bu türden yönetsel inançların ve sessizliğe katkıda bulunan yaklaşımların kurumun bir çok seviyesinde olabileceğini anlamak önemlidir. (Cornelissen, 2019) Dolayısıyla çalışanların sağlık ve güvenlik konularına gerçekten katılabilmeleri için desteklenmeleri, teşvik edilmeleri ve güçlendirilmeleri (empowerment) gereklidir.

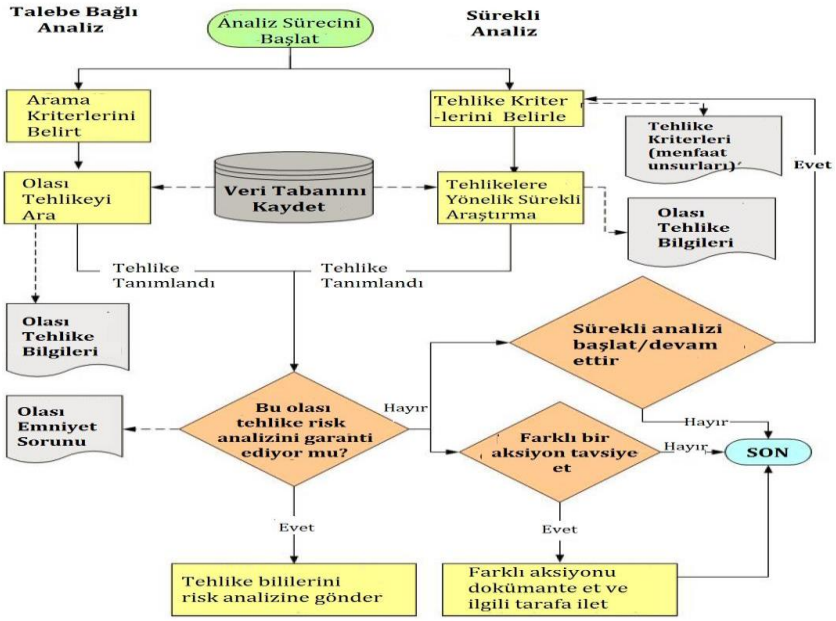
İşgücünün sağlık ve güvenlik konularına katılımı göstermesi görünürlük, dahil olma, iletişim ve destekleme yoluyla gerçekleşir. Çalışma ortamında bulunan herkes işgücünün güvenliğe katılımını görünür biçimde teşvik ettiğinde, her bir çalışan aktif olarak güvenlikle ilgili bilgi veya haberleri oluşturup birbiriyle paylaştığında, herkes

başkalarına danışarak, onları dinleyerek ve mümkün olduğunca sık dahil ederek diğerlerini teşvik ettiğinde, gerektiğinde zaman, kaynak ve destek sağlayarak diğerlerinin güvenliğe dahil olmasına destek olduğunda ÇSG sürdürülebilir bir noktaya ulaşır. ÇSG'ne tümüyle katılabilen bir işgücü, bir kuruluşun iş kazası ve istenmeyen olaylar karşısında sahip olduğu en etkili engellerden biridir. Pratik açıdan, bu, herkesin aktif olarak katılabileceğini ve ÇSG konularında rahatlıkla meydan okumaya hazır hissettiği anlamına gelir. Örneğin; İngiliz petrol ve gaz endüstrisi süreçler oluşturma ve tesis koşullarını yönetme konusunda iyileşmiş olduğu halde ancak işgücünü dahil ederek güvenlik performansında gerçek bir adım atılabileceğini açıklamaktadır. (stepchangesafety) Bağlılık konusunda çalışanların yaş grupları etkili olabilir. Öz ve arkadaşlarının aktardığına göre, Nicholas ve arkadaşları (2003) genç ve yaşlı çalışanlar arasında işle ilgili tutum ve beklentileri açısından önemli farklılıklar olduğunu göstermiştir. Daha iyi eğitimli genç işçiler, yönetimin hedeflerine yaşlı çalışanlardan daha az bağlıdırlar. (Öz, 2010)

Sağlık ve güvenlik konularına dahil olmak, riskli olanı korkusuzca ifade edebilmek, tehlike varsa çalışmayı red etmek, kendiliğinden ortaya çıkması güç, cesaretlendirilmesi gereken davranışlardır. Norveç'te trafik güvenliğine katkı sağlamak üzere yürütülen "Açıkça Söyleyin" kampanyasında 16-19 yaşlarında akşam, gece ve hafta sonu araçta yolcu olarak seyahat eden gençler hedeflenmiş, grup baskısı nedeniyle güvenli olmayan sürücülük hakkında konuşmayı engelleyen olumsuz normu tersine çevirerek, grup baskısına karşı bir eylem oluşturarak olumsuz normu güvenli ve sorumlu bir sürücülük yönünde, sosyal olarak kabul gören olumlu bir baskıya dönüştürmek amaçlanmıştır. Öz, sürücüye yönelik, açıkça söylenmesinde sakınca olmayan olumlu bir mesajın iletilmesi konusunda hedef gruptaki gençlerin cesaretlendirilmesidir. (Supreme Project, 2007) Açıkça söylenmesi, kayda geçirilmesi, rapor edilmesi cesaret gerektiren en önemli ÇSG konuları kaza ve kıl payı atlatılan olaylardır. Ting ve arkadaşlarının BBS çalışmasında, kıl payı atlatılan kaza raporlama programının başarılı olmadığı belirtilmektedir. İşçiler kıl payı atlatılan olayları bildirmeye teşvik edildiği, web tabanlı raporlama sistemi geliştirmiş olduğu halde, kıl payı atlatılan olay bildirimleri yetersiz kalmış, bu da raporları kullanarak kazaları önlemeyi zorlaştırmıştır. Yazarlar olası nedenleri rapor edilecek olayla ilgili bir

açıklama gerekmemesi, 'hiçbir ceza' verilmeyeceği garanti edilmiş olsa da, işçilerin şimşekleri kendi üzerlerine çekme konusunda endişelerinin olması ve bir kılpayı atlatılan olayı bildirdikten sonra, takip soruşturması yapılmasının genellikle işçinin görevini geciktirmesi ve işçilerin tamamlandıkları iş birimi üzeridnen ödeme almasının etkili olduğu belirtilmiştir. Bu örnekte işçiler için raporlamanın dezavantajları avantajlarından daha ağır basmakta, böylece işçiler, kıl payı atlatılan olayları bildirmemeyi alışkanlığa dönüştürmüş olmaktadırlar. Ting (2019)'in çalışanların güvenliğe katılım davranışlarından biri olarak "çalışanların yardım ve katılım çabaları", diğerini ise "çalışanların güvenlikle ilgili iyileştirmeleri kabul etmesi ve bununla ilgili düşüncelerini söze dökmesi"ni tanımlandığı çalışmada bu faktörlerin "çalışanların yöneticilerin kuruluşun politikalarına ve prosedürlerine dayalı olarak makul ve uygun yönetim uygulamaları yürütebileceklerine olan güveni" ile ilişkisi açıklanmaktadır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki varsayımlar da düşünüldüğünde; yaratılan psikolojik güvenlik hissinin, çalışanların ait olmaya yönelik duygusal ihtiyacı olarak da ortaya konabileceği belirtilmektedir. İhtiyaçları giderildiği takdirde, çalışanlar "yardım ve katılım" ile "yöneticilerin uygun yöntemler kullanacağına güven"i benimseyecektir. Bu nedenle yöneticiler ilk kademe çalışanları güvenliğe katılmaya teşvik etmeli, öz-değerin gerçekleşmesini beklentiler ve örgütsel güvenlik seviyesinin gelişimi ile ilişkilendirmeleri için destek olmalıdırlar. Böylece, çalışanlar süreç boyunca örgüte aidiyet hissedebilir ve güvenlik seviyesinin iyileştirilmesine katkıda bulunmak için güvenlik faaliyetlerine aktif olarak katılabilirler. Aynı zamanda yöneticiler, çalışanların örgüt için önemlerini ve kendileriyle ilgili endişeleri hissedebilecekleri uyumlu ve dostane bir ortam yaratmalıdır.Yöneticiler, yetkin bazı çalışanları tanınma ve güveni ifade etmeleri için yetkilendirebilir, böylece çalışanların güvenlik işlerine katılmalarını teşvik edebilir, çalışanların iş arkadaşlarının güvenliğine ilişkin sorumluluğunu ve örgütsel güvenliği artırmak için çalışanların şevkini yükseltebilirler. (Liu, 2020)

Tehlikelerin fark edilmesi ve olası risklerin analizi, çalışanların katılımıyla sürekli olarak yapılması gereken önleyici bir faaliyettir. Katılımı teşvik eden bir güven ortamında çalışanların rapor etmek istedikleri, önemli gördükleri tehlikelerin incelenmesi ve risk analizlerinin yapılmasına olanak veren tehlike tanımlama ve risk analiz sistem örneği Şekil 5'de sunulmaktadır.



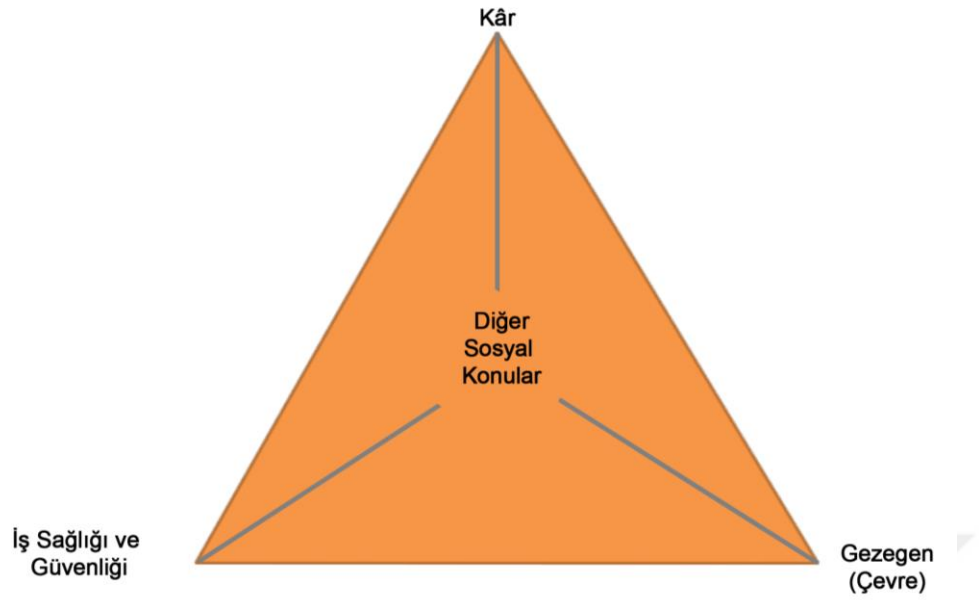
Şekil 5 Talebe Bağlı ve Sürekli Analizde Tehlike Tanımlama Süreci
Kaynak: (SMICG, 2017)

Çalışan Sağlığı ve Güvenliğinin Kurumsal ve Sosyal Sürdürülebilirliği

Yakın zamana kadar önceliği kâr etmek olan şirketler, artık "sürdürülebilir şirket" olmak için toplumda pozitif etki yaratarak, dünyanın sorunlarını göz ardı etmeden, bu sorunlara çözüm üreterek büyümek zorunda olduklarını bilmektedirler. Bu, iş modellerinin değişmesi anlamına gelmektedir. Değişen tüketici davranışı ve alışkanlıkları, dijitalleşme, şehirleşme, yoksulluk, şeffaflık gibi küresel trendlerle birlikte; bir şirket için başarılı olmanın yolu sadece yüksek finansal getirilere sahip olmakla değil, paydaşlarla fayda temelli bir bağ kurmak ve herkes için değer önerisi oluşturmakla mümkündür. (Çamaş, 2018) Sürdürülebilirlik yaklaşımına yön veren önemli bir belge, 2000'de yayınlanan Birleşmiş Milletler (BM) Küresel İlkeler Sözleşmesidir. Bu sözleşme, sürekli rekabet içindeki iş dünyasında ortak bir kalkınma kültürü oluşturmak üzere evrensel ilkeler öneren yenilikçi bir kurumsal sorumluluk yaklaşımı içermektedir. Vizyonu, "sürdürülebilir ve kapsamlı küresel ekonomi" olan sözleşmeye taraf olmak gönüllülük esasına dayanmaktadır. Sözleşme, özel sektör kuruluşlarını, on evrensel ilkeye uymaya çağırmaktadır. Küresell İlkeler Sözleşmesi'nin Türkiye'deki ayağı 2002'de kurulan Global Compact Türkiye'dir. (Vatansever Ç. K., 2018) Öztel (2012) ve arkadaşlarına göre, kurumsal sürdürülebilirlik, sürdürülebilirlik

yaklaşımının işletme düzeyindeki eşdeğeri olarak görülmektedir. Bu yaklaşıma göre işletmelerin kurumsal büyümesi ve karlılığı ile onların çevresel koruma, sosyal eşitlik, adalet ve ekonomik kalkınma gibi toplumsal hedeflerin peşinden gitmeleri eşdeğer önemdedir. Şirketlerde sağlıklı bir sürdürülebilirlik uygulaması için, sürdürülebilirliğin üç alt faktörü olan ekonomik, sosyal ve çevresel parametreler şirketlerin tüm temel, stratejik ve operasyonel süreç ve karar alma mekanizmalarına dahil edilmelidir. Global Compact'in kurumlara sunduğu on ilke, insan hakları, çalışma standartları, çevre ve yolsuzlukla mücadele alanlarında iş dünyasının temel sorumluluklarına ilişkindir. (www.globalcompactturkiye.org) İlkelerden ilki, "İş dünyası ilan edilmiş insan haklarını desteklemeli ve bu haklara saygı duymalı" olarak belirtilmektedir. İlkeler İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi, Uluslararası Çalışma Örgütü Çalışma Yaşamında Temel İlkeler ve Haklar Bildirgesi, BM Rio Çevre ve Kalkınma Bildirgesi ve BM Yolsuzlukla Mücadele Sözleşmesi belgelerinden yararlanılarak ilan edilmiştir. Bu belgeler incelendiğinde, sürdürülebilirlik konularının en başında "çalışanların yaşam hakkı" geldiği görülmektedir.

Kurumsal sürdürülebilirliğin içsel unsurlarından biri olan kurumsal sosyal sorumluluğun (Kuşat, 2012) İSG ile ilişkisinin araştırıldığı Uğur ve arkadaşlarının (2016) çalışmasında, kurumsal sosyal sorumluluk bağlamında iş sağlığı ve güvenliğinde Avrupa'daki ve Türkiye'deki bazı uygulamalar incelenmiştir. Avrupa Sağlık ve Güvenlik Ajansı'nın 2004'de yayınladığı "Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve İşyerinde Sağlık ve Güvenlik" adlı raporundan yararlanarak hazırlanan kurumsal sosyal sorumluluk ve İSG ilişkisinde İSG, çevre ve işletmelerin kar amaçları, bir üçgenin 3 köşesini oluşturmaktadır.



Şekil 6 Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve İSG İlişkisi

Kaynak: (Uğur, 2016)

Yazarlar, Avrupa'da İSG'nin yasal düzenlemelerin ötesinde sosyal sorumluluk kapsamında değerlendirildiğini, İSG konusunun çevre, aile ve toplum bağlamında da ele alındığını, anılan raporda yer alan 11 kurumsal sosyal sorumluluk çalışmassının İSG'ye kattığı değerlerden İSG'nin yanlızca bedensel sağlık olarak ele alınmadığı, çalışanın psikolojik sağlığını korumaya ve ortaya çıkan sorunları çözmeye yönelik uygulamaların olduğu, çalışanların iş-yaşam dengesini korumanın önemli olduğu, çalışanlar için rekreasyon olanakları oluşturulduğu vb. belirtmektedirler. İşyerinde ÇSG için yapılan çalışmaların uzun soluklu ve sürekli iyileşme anlayışıyla başlatılması ve sürdürülebilir olması gereklidir.

Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) 2010'da yayınladığı bir raporunda, "Neden sağlıklı ve güvenli bir işyeri geliştirme girişimi?" başlığı altında zengin verilerin uzun dönemde çalışan sağlığını teşvik eden ve koruyan şirketlerin en rekabetçi ve en başarılı olanlar arasında yer alacağını, çalışanların şirkette kalış süresi bakımından da daha iyi oranlar elde edeceklerini gösterdiğini belirtmektedir. (WHO, 2010) Giderek tüketici gücü ya da baskısı sağlıklı işyeri uygulamalarını teşvik eder biçimde artmakta, etik kodlar

geliştirilmektedir. Etik kodlar arasında çalışanların sağlık ve refahı yer almaktadır. Pazarın çalışanların sağlık ve güvenliği konusundaki hassasiyetinin giderek artacağı öngörülmektedir. Bu gelişmelere bağlı olarak kuruluşlar sağlık ve güvenliğe yönelik faaliyetleri artırmakta, çalışmalarını kamuoyu ile paylaşmak üzere raporlamaktadırlar.

Sağlıklı çalışma ortamları oluşturmada başarısız olan işletmeler ise sadece çalışanlarını değil, onların ailelerini de etkilemekte, kimi zaman yöre halkını aşırı risklere maruz bırakabilmektedir. Türkiye'de maden sektöründe gerçekleşen Soma ve Ermenek kazalarında görüldüğü gibi büyük bir insanlık acısına neden olabilmektedirler. Sağlıklı ve güvenli bir işyeri sağlayabilmek üzere bir çalışma programının başlatılması kadar sürdürülebilmesi de oldukça önemlidir. DSÖ'ne göre, sağlıklı ve güvenli bir işyeri için sürekli gelişme süreci bir model olarak sunulmaktadır. Bu modelde "sürekli iyileşme" ile sağlık, güvenlik ve çalışanların iyiliği için zaman içinde sürdürülebilir bir döngü oluşturulması söz konusudur. Sürekli iyileştirme için çok önemli olan değerlendirme aşaması ayrı bir iş olmaktan ziyade sağlıklı ve güvenli bir işyeri girişiminin başlatılması gibi işletmenin genel stratejisine entegre edilmesi gerektiği belirtilmektedir. (WHO, 2010) Laoud (2016), Mathis, (2020) ABD'nde genel olarak düşük olay oranlarına rağmen yüksek felaket olayları ve işçi ölümleri yaşandığını, geleneksel işçi odaklı taktikler ve sıfır kaza hedeflerinin bu olaylardan korunmada yetersiz kaldığını belirtmektedir. Büyük riskler kişisel değil, kurumsal sorunlardır. Güvenlik uygulamalarını büyük riskleri ortadan kaldırmak ve sürdürülebilir sağlık ve güvenliği etkili bir şekilde ele almak için "semptom" üzerinde düşünmeyi bırakıp sistem düşüncesine geçmelidir.

Sağlık ve güvenliğin sürdürülebilirliği, düzenlenen konferanslara da konu olmuştur. 2016'da ülkemizde gerçekleştirilen 8.Uluslararası İş Sağlığı ve Güvenliği Konferansı, BM tarafından açıklanan sürdürülebilir kalkınma hedefleri doğrultusunda "Sürdürülebilir İş Sağlığı ve Güvenliği" teması ile gerçekleştirilmiştir. Konferansın ana oturumlarının konuları "Sürdürülebilir İş Sağlığı ve Güvenliği" ve "Sıfır Vizyonu" başlıkları altında gerçekleştirilmiştir. Bu konferanstan sonra yayınlanan bildiriler kitabı incelendiğinde "sürdürülebilirlik" kavramını kullanan iki çalışmaya rastlanmaktadır; bunların ilkinde İstanbul Teknik Üniversitesi'nde oluşturulan İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi ele alınmış, eğitim kurumlarında İş sağlığı ve güvenliği

uygulamalarının sürdürülebilir olması, çalışma ortamlarının iyileştirilmesi, iş kazaları ve meslek hastalıklarının en az düzeye inmesi, yaşam kalitesinin artırılması, kurulan yönetim sisteminin yapısıyla ve uygulanabilirliğiyle doğru orantılı olduğu belirtilmiştir. (Sarıahmetoğlu, 2018) Diğer çalışmada ise; risk değerlendirmenin iş kazalarının önlenmesi ve sürdürülebilirlik açısından büyük önem taşıdığı belirtilmiştir. (Tatar, 2018) İSG'nde sürdürülebilirliğin engeli olarak 6331 no'lu kanunun bazı uygulamalarının yürürlüğe girmesinin ertelenmesi ile İSG uzmanlarının yaşadıkları zorluklar da belirtilmektedir. (Taşdemir, 2019) Az sayıda çalışmada sürdürülebilirlik konusunun ele alınmış olması, işyerinde sağlık ve güvenliğin sürdürülebilirliği konusunun kavramsal düzeyde yeterince tartışılamadığını göstermektedir. Safety Management Türkiye dergisinin sunum yazısında British Safety Council'in düzenlediği 2019 Uluslararası İş Güvenliği Ödülleri sonuçları hakkında bilgi verilmekte, Türkiye kast edilerek "Ödül kazanmaktan son derece gurur duyan kurumlar, işyerlerinde sürdürülebilir İSG yönetimi yolunda güçlenerek ilerliyor." değerlendirmesi yapılmaktadır. (Güven, 2019) Tüm belirlemeler, ÇSG'nde sürdürülebilirliğin uygulamacı çevrelerin gündeminde bulunan, önemli bir konu olduğunu, ancak ÇSG sürdürülebilirliğinin boyutları hakkında belirgin bir yaklaşım veya bir çalışma olmadığını göstermektedir.

Dinler (2018), Türkiye'de Fortune 50 listesinde bulunan ve düzenli raporlama yapan şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarını incelediği araştırmasında, ÇSG konularında yaptıkları çalışmalara raporlarında yer veren 11 işletme saptamıştır. Bu şirketler; Anadolu Efes, Arçelik, Aselsan, Doğuş Otomotiv, Erdemir, Ford Otosan, İçdaş, THY, Tofaş, Turkcell, Unilever'dir. Bu araştırmada ayrıştığı gösterilenkurumsal şirketlere güvenlik kültürü perspektifinden bakıldığında, ÇSG konularında kayıt, raporlama ve paylaşıma yönelik bilgi sistemlerinin olmasını "yönetimin taahhüdü" (INSAG, 2006) ve "şeffaflık/hesap verebilirlik" (Molenaar, Park, & Washington, 2009) gibi güvenlik kültürü göstergelerini sağladıkları öne sürülebilir. Sürdürülebilirlik konusundaki insan kaynakları uygulamalarını ele alan çalışmalarında Vatansever ve arkadaşlarının Ehnert'den aktarımıyla sürdürülebilirlik kategorileri ve ilgili insan kaynakları uygulamaları belirtilmektedir. (Vatansever Ç. K., 2018) Buna göre çalışan sağlığı ve esenliğini desteklemeyle ilgili unsurlar;

• Çalışma yaşamının kalitesini iyileştirme,

• Çalışanlarda kendi sağlıklarıyla ilgili farkındalık yaratma,

• Sağlıklı bir yaşam tarzını teşvik etme,

• İşgücünün formda olmasını sağlama,

• Çalışanların ve ailelerinin esenliğini destekleme,

• İş ve iş dışı yaşam dengesini teşvik etme,

Çalışanlar üzerindeki negatif etkilerin azaltılması başlığı altında yer alan unsurlar;

• İş sağlığı ve güvenliği: iş kazaları, yaralanmalar ve ölümcül kazalar riskini azaltma,

• Meslek hastalıkları riskini azaltmak için ergonomik çalışma koşullarını iyileştirme,

• Stresi önlemek ve azaltmadır.

Araştırmacılar, Ehnert'in ortaya koyduğu unsurları kullanarak öncü şirketlerde insan kaynaklarının sürdürülebilirliğine ilişkin neler yapıldığını ve insan kaynakları yönetimi fonksiyonları ile sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi sorgulamışlardır. İncelenen 9 özel sektör kuruluşunda çalışanlar üzerindeki negatif etkilerin azaltılması kategorisinde en fazla uygulama örneğine sahip alan olarak İSG; iş kazaları, yaralanmalar ve ölümcül kazalar riskini azaltma alt kategorisi dikkat çekmiştir. Yazarlar, İSG'yle ilgili içeriğin ülkemizde son yıllarda artan iş kazalarının bir sonucu olarak açıklanabileceğini, aynı zamanda bu sonucun Türkiye'de çalışma hayatının kurallarını ve kapsamını belirleyen 4857 sayılı İş Kanunu ve küresel gelişmelere uyum sağlamak amacıyla 2012 yılında yürürlüğe giren 6331 sayılı İSG Kanunu'nun getirdiği yükümlülüklerin bir sonucu olduğunu belirtmektedirler.

Türkonfed (2018)'e göre, sosyal sürdürülebilirlik kriterleri şirket içinde uygulanan istihdam koşul ve haklarını, çalışanların sağlık, güvenlik, refahını, çoğulculuk ortamını ölçmektedir. Yaratılan mal ve hizmetlerin tüm paydaşlar

üzerindeki etkisinin anlaşılması bir risk kontrol mekanizması olarak görülmelidir. Tedarikçilerin çalışma koşulları, çalışanları güvenliği ve daha güvenli bir tedarik zinciri gibi sosyal sürdürülebilirlik kriterleri şirketleri oluşabilecek riskler hakkında düşünme ve harekete geçme konusunda bir stratejik öncelik haritası çıkarılması için teşvik edecektir. Bu konuda öngörülemeyen riskler, şirketlere itibar, müşteri güveni, çalışan bağlılığı gibi birçok konuda zarar verebilir.

Entegre bir demir çelik üretim işletmesindeki İSG kültürünün yaygınlaştırılması hakkındaki çalışmada, İSG yaklaşımının sürdürülebilir olması, İSG sistematiklerinin günümüz koşullarıyla güncellenmesi, diri tutulması uygulama pratiklerinin şartlarına göre geliştirilmesi ve tıpkı bisiklette pedala basmak gibi durmadan çalıştırılması gerekmektiği belirtilmektedir. (Kocaman, 2019)

Güvenlik kültürünün ana amacı olan çalışanların sağlık ve güvenliğini geliştirme ile işyerinde güvenlik ve çalışan sağlığını etkileyebilecek istenmeyen olay ve kazaların engellenmesi, sosyal sürdürülebilirlik kriterlerinden "çalışanların sağlık, güvenlik ve refahını sağlama" ile birebir örtüşmektedir. Yine sosyal sürdürülebilirlik kriterlerinden bir olan "çoğulculuk ortamı"nı sağlama, güvenlik kültürü literatüründe vurgulanan "çalışanların katılımı" konusuyla ilişkilidir. ÇSG'nde sosyal sürdürülebilirlik kriterlerinin pek çoğunu sağlayabilecek yönetsel yaklaşım, davranış odaklı güvenlik yönetimi sistemi olabilir. DOGY sistemlerinin değişimi zaman içinde gerçekleştiren yapısı gereği, zamana karşısında görülebilen sistemlerin yorulması ve rutine girmesinin yarattığı zorluklarla baş edebilme stratejilerinin geliştirilmesi gereklidir. Zaman etkisi karşısında beklenebilecek gelişmeler olarak; yönetimin odak kaybı, çalışanların ilgi ve desteğinde azalma, kayıp yaşanan kaza deneyimi vb problemlerle baş etme ve yeniden çalışan sağlığı ve güvenliğine odaklanma enerjisini ortaya çıkarmak için ne gibi yöntemler kullanılabileceği, ÇSG yanında sosyal sürdürülebilirlik yaklaşımına da değerli katkılar sunabilir.

Sürdürülebilirlik Açısından Sıfır Kaza Yaklaşımı

Güvenlik kültürünün bir zemin yaratarak, çalışanların tutumlarını ve dolayısıyla davranışlarını etkilediği, çalışan sağlığı güvenliği uygulamalarının sonuçlarından yönetimin sorumlu olduğu ve önleyici yaklaşımların içselleştirilmesinin önemi endüstri

çevrelerinde çalışılan konuların başında gelmektedir. İşyerinde bütün kazaların önlenebileceğine olan inanç ve bu vizyona uygun çalışmalar, güvenlik kültürünün evrensel boyutlarının yerel ve işyerine özgü farklılıklarıyla araştırılması ve uygulama örneklerinin incelenmesi sırasında "0 kaza" paradigması üzerinde düşünmeye ve kazanın bir negatif sapma olduğu görüşüne yer vermeye ihtiyaç vardır. NEBOSH programında çalışan davranışlarının oluşumuna etki eden faktörlerden biri olan yönetim fonksiyonlarına dikkat çekilmekte, planlama, organize etme, kontrol, izleme, gözden geçirme ve denetim fonksiyonalarının birey ve grup davranışlarını etkilediği belirtilmektedir. (NEBOSH, 2014) Bu açıklama, davranışların oluştuğu düzleme ve ortama yönetim fonksiyonunun etkileri olduğuna vurgu yapar, güvenlik kültürünün bireylere ilişkin olmasının yanında örgüte ilişkin oluşunu ortaya koyar. Bu söylem, (Cameron, 2012)'un dile getirdiği; liderlerin sayısal 0 kaza hedefinin yani "normal" durumun ötesine geçen "proaktif" çalışmalara zaman ayırmaya başlaması için de bir itici güç oluşturmaktadır. "From Accidents to Zero" adlı kitabının tanıtım metninde yazarın, güvenlik oluşturma kavramına dayanarak sadece kazaları önlemek yerine, işyeri güvenliği kültürünü sistematik ve sürdürülebilir bir şekilde iyileştirmek için tasarlanmış açıklama, yorum ve pratik adımlara yer verdiği belirtilmiştir. (Sharman, 2014) Bu açıklamada ilgi çekici olan, sürdürülebilirlik ile 0 kaza konularının yan yana gelmiş olmasıdır. 0 kaza vizyonu ve 0 kazanın ötesine geçilip geçilemeyeceğini de tartışmak gerekmektedir. 0 kaza teorisi ve davranışsal iş güvenliği konusunda işçi sendikalarının farklı görüşleri vardır. Örneğin; Uluslararası Gıda Endüstrisi Sendikası (IUF, 2010), başat endüstriyel kuruluşlar tarafından sunulan davranışa dayalı güvenlik programlarının dikkatleri iş organizasyonundan, yöntemlerinden, malzemelerinden, zaman ve mekan hiyerarşilerinden saptırmaya çalıştığını, kaza suçunun kaynağının işçi olarak gösterilmeye çalışıldığını, yöntemin sinsi olduğunu ve sıfır kazanın aslında öldürücü olduğunu öne sürmektedir.

Türkiye'de konuya ilişkin yaklaşımların kamu otoriteleri, sendikalar ve çalışan sağlığı konusunda organize olmuş sivil toplum kuruluşları açısından bakıldığında farklılaştığı görülmektedir. 2018'de DİSK adına ÇSG Yerel Sempozyumu'nda konuşan Çerkezoğlu, 6331 sayılı İSG Yasası hakkındaki değerlendirmesinde Çalışma Bakanlığı'nın 2016'da hayata geçirdiği 'Sıfır Kaza, Sıfır Ölüm' hedefinin gerçekliği

olmadığını belirtmiştir. (www.mmo.org.tr, 2018) Kamu söylemi açısından 0 kaza, 13 Mayıs 2017'de Çalışma Bakanı'nın katılımıyla imzalanan 'İş Sağlığı ve Güvenliği Hedef 0 Deklarasyonu'nda ortaya çıkmıştır. Eksenini inşaat sektörünün oluşturduğu dört ay süreli 0 kaza kampanyası boyunca işyeri ziyaretleriyle işçi ve işverene iş sağlığı ve güvenliği konusunda bilgilendirme ve rehberlik yapılacağı, sonraki aşamalarda, uyarılara rağmen önlem almayanlara yaptırım uygulanacağı vurgulanmıştır. Kampanya döneminde inşaat iş kolunda kazaların azalmadığı belirtmektedir. İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Meclisi, bu bildirgenin üzerinden geçen dört aylık sürede 753 işçinin hayatını kaybettiğini açıklamıştır. (İSİGmeclisi, 2017) Kampanya hakkında Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı resmi web sayfasından ve yeni yapısıyla Aile, Sosyal Hizmetler ve Çalışma Bakanlığı web sitesinden de herhangi içeriğe ulaşılamamıştır. (www.csgb.gov.tr)

Güvenlik literatüründe kaza (accident), olay (incident) ve harm (zarar) terimlerinin birbirinden farklı olduğu ve taşıdıkları anlama yer verilmektedir. Bu nedenle, sadece kaza, ya da olay sayısı ve sıklığının takip edilmesi kuruluşun "0 zarar" performansı hakkında bilgi vermez. "0 zarar" kavramı pratikte her türlü yaralanmanın kabul edilmediği ve yaralanmaları önlemek için mümkün tüm önlemlerin alındığı bir ortamın yaratılmaya çalışılması anlamındadır. Bu anlayış, güvenlik aktivitelerinin ve alınan önlemlerin yeniden düşünülmesini, gelişimin ve elde edilen başarının iyi izlenmesini ve her seviyede çalışanın katılımını gerektirir. Kazasız bir işyeri oluşturma azmi ile hesap verilebilir bir "0 kaza hedefi" genellikle karıştırılmaktadır. 0 kaza hedefi aralarında ÇSG profesyonellerinin de olduğu pekçok kişi tarafından "gerçekçi" ve "ulaşılabilir" olmadığı gerekçesi ile eleştirilmektedir. Bu görüşü savunanalara göre üretim olan yerde kaza mutlaka olur. "0 kaza vizyonu"nun yenilikçi bir yönü bulunmaktadır. Güvenlik stratejilerinin çoğunda yer alan risklerin kontrolü anlayışına göre, güvenlik konularında ortaya çıkan problemler çözülünce yönetimin taahhüdünün yerine getirildiği varsayılır. Oysa bu gelecekteki kazaların önlenmesine yetmez. 0 kaza hedefi, bir sürat koşusu değil, bir maraton gibidir. Bu kültürde sürekli iyileştirme ve küçük ama önemli adımlar, gösteri ya da reklam/pazarlama amacıyla yapılan iyileştirmelerden çok daha önemlidir Deniz'e (2015) göre "tüm kazalar önlenebilir" ve

“0 kaza vizyonu” bir hayal değildir. Kuruluşta 0 zarar/kaza kültürünün oluşturulması için “küçük şeyler” yapmaya devam edilmelidir.

Koivupalo ve arkadaşları (2015), küresel bir çelik şirketinde güvenlik yönetiminin tüm kazaları önlemeyi taahhüt ettiğini, kurumsal güvenlik vizyonunun “Önce Güvenlik” teması etrafında tanıtıldığını ve hedeflenenin tüm kazaların önlenebilir olduğu bir güvenlik kültürü oluşturmak olduğunu tespit etmiştir. Güvenlik sistemleri ve süreçlerine büyük önem verilmiş, çalışanların konuyu sahiplenmesi ve güvenlik liderliği, yönetim taahhüdü, emniyet iyileştirme sürecinde önemli faktörler olarak görülmüş ve bu yaklaşım “0 kaza vizyonu”nun bir göstergesi olarak kabul edilmiştir. Zwetsloot ve arkadaşları (2017) ise, 0 kaza hedefiyle çalışan ve bunu değerleri arasında yerleştiren şirketlerin, kaza ve olaylarla başa çıkmak, kazaların nedenlerini belirlemek için araştırmak (suçlu kişileri değil) ve kaza mağdurlarına yapıcı davranmak için gereken “adil” bir kültüre büyük ölçüde sahip olduğunu, güvenliği arttırmak için yenilikçi yollar aradıklarını raporlamaktadır. Diğer taraftan, pozitif hedeflerin öneminin vurgulandığı, zaman zaman 0 kaza vizyonunun ‘sadece olumsuzları önlemek’ olarak görüldüğü belirtilmektedir. Yazarlar olumlu hedeflerin önemine inanmakta ve araştırma yaptıkları şirketlerde bu vizyonun ‘olumsuzluktan kaçınma’ ve aynı anda “olumlu gelişme” için de kullanıldığını belirtmektedirler. Bu saptamalar ÇSG alanında önleyici, sürece yönelik göstergeler kullanılması gereğine dikkat çekmektedir.

Türkiye’de bir başka çalışma ise farklı bir bakış açısıyla 0 kazaya yaklaşmaktadır. Işık’ın Cameron’un kavramsallaştırmasından yararlanarak oluşturduğu “0 Kazanın Ötesine Geçmek” mottosuyla Metalurji Müdendisleri Odası Eğitim Merkezi işbirliği ile (METEM) 2018’de başlatılan proje, “Birlikte Sağ Salim Hareketi” olarak adlandırılmış, pozitif örgüt kültürü, pozitif liderlik ve pozitif iletişim konularında sektöre yönelik araştırma, eğitim ve yayın çalışmaları ile sürdürülmektedir. (Işık İ. S., 2018)

Sürdürülebilirlik Açısından Sağlık ve Güvenlik Eğitimleri

Zohar (1980), öncü nitelikteki güvenlik iklimi araştırmasında örgütsel boyutlardan biri olarak ÇSG eğitimlerinin önemini ele almıştır. ÇSG eğitim çalışmaları

önemli bir kurum içi iletişim fırsatı oluşturur. Bu eğitimlerin amaç ve hedefleri belirlenerek, eğitilenlere ve kuruma özgü farklılıklar dikkate alınarak yöntem ve malzemesinin geliştirilmesi gerekir. ÇSG eğitimleri ugulamaya dönük davranış değişikliği yaratmayı amaçlamalı, etkinliğinin ve işe yararlığının değerlendirilmesi sağlanarak planlı aktiviteler olarak düzenlenmelidir. Bu özelliklere sahip bir ÇSG eğitimi, güvenlik kültürün aktarılmasında ve dönüştürülmesinde önemli bir işlev kazanır.

Demirbilek (2005), güvenlik eğitimi değişkeni ile güvenlik katılımı arasında güçlü ve olumlu bir ilişki göstermiştir. Güvenlik eğitimi ne kadar kaliteli ve süreklilik gösteriyorsa, çalışanların güvenliğe yönelik katılımını o ölçüde olumlu etkilemektedir Tuzla tersaneler bölgesinde gerçekleştirilen bir ÇSG eğitimi çalışmasının tasarımı için yapılan durum değerlendirmesi sırasında çalışanların ortak değerleri, varsayımları, İSG'ne ilişkin semboller ve yaşanan kazaların oluşturduğu ortak haleti ruhiye incelenmiş, davranış örüntülerinin tersane gibi "erkek"lere ait bir çalışma ortamına özgülüğü tespit edilmiştir. Eğitim jargonu, örnekleri bu bilgilerden faydalanılarak tasarlanmıştır. Eğitim uygulamasının ardından katılımcıların eğitimin genel yararına ilişkin görüşleri, maksimum puanın 5 olduğu skalada 4.7 düzeyinde gerçekleşmiştir. (Sungur E. V., 2009) Burke (2008) ise, belirsizlikten kaçınmanın sağlık ve güvenlik eğitimlerinin sonuçlarına etkisini incelemiş, belirsizlikten kaçınma veya öngörülebilirliği sağlama eğilimi arttıkça, ÇSG eğitiminin kaza gibi olumsuz sonuçları azaltmadaki etkinliğinin azaldığını göstermiştir.

Üst yönetimin taahhüdünün çalışanlara aktarılması, çalışanlara bilgi ve beceri kazandırmak, katılımı sağlamak üzere yetişkin eğitimi ilkelerine uygun olarak ÇSG eğitimlerinin tasarlanması gerekir. Sağlık ve güvenlikle ilgili eğitimler bilgi ve beceri kazandırmakla kalmamalı, davranış değişikliği yaratmayı hedeflemelidir. Bu ilkelere uygun olarak yapılan eğitim çalışmaları, sadece çalışanların iş yaşamındaki davranışlarını değil, zamanla onların ailelerinin davranışlarını da olumlu yönde etkileyebilir. Her seviyede gerçekleştirilmesi gereken ÇSG eğitimleri, iletişim ortamı olarak gerçek örnekler, ortak ve anlaşılır dil kullanılan, etkileşim oluşturmaya olanak veren sürede ve araç gereçlerle özenle hazırlanıp sunulmalı, pekiştirme amacıyla dahi hazırlansa rutin, sıradan bir ÇSG faaliyeti olarak görülmemelidir.

Sağlık ve Güvenlik Hakkında Yasal Düzenlemeler ve Standartlar

ÇSG konusunun çok disiplinli yapısı gereği, konuyla ilgili pek çok yasal düzenleme ve standartların güvenlik kültürüyle ilişkisi incelenebilir. Bu çalışma kapsamında ülkemizde 2012'de kanunlaşan 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Yasası ve Nisan 2018'de Uluslararası Standart Kurumu (ISO) tarafından yayınlanan ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi kapsanmıştır.

6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Yasası

6331 sayılı Yasa; (TBMM, 2012) işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması ve mevcut sağlık ve güvenlik şartlarının iyileştirilmesi için işveren ve çalışanların görev, yetki, sorumluluk, hak ve yükümlülüklerini düzenlemektedir. Kanunda yetkiler, görevler, sorumluluklar profesyonel çalışanlara verilmiş olsa da yasayla getirilmiş tüm yükümlülükler işverene aittir, işverenlerin yerine getireceği şekilde düzenlenmiştir. Kanunun amacı; İş Sağlığı ve Güvenliğinde en iyi koşulları hedefleyerek iş yerlerinin mevcut durumunun sürekli iyileştirilmesini sağlamaktır.

Kanun; iş kazasını "işyerinde veya işin yürütümü nedeniyle meydana gelen, ölüme sebebiyet veren veya vücut bütünlüğünü ruhen ya da bedenen özre uğratan olay" olarak tanımlamıştır (m. 3/1-g). Kanun işverenlerin çalışanların işle ilgili sağlık ve güvenliğini sağlamakla yükümlü olduğunu belirtirken işvereni mesleki risklerin önlenmesi, eğitim ve bilgi verilmesi dahil her türlü önlemin alınmasını, gerekli araç ve gereçlerin sağlanmasını, sağlık ve güvenlik önlemlerinin değişen şartlara uygun hale getirilmesi, işyerinde alınan önlemlere çalışanların uyup uymadıklarının denetlenmesi, eksikliklerin giderilmesi, risk değerlendirme raporu yaptırılması, çalışanların verilen işe uygun olup olmadığının araştırılması, çalışanların verilen işe uygun olup olmadığının araştırılması, yeterli bilgi ve talimat verilmeden çalışanların hayati tehlikeli yerlere girmemesi vs. hususlarında önlemler alması gerektiğini emredici hüküm olarak ortaya koymaktadır

ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi

Örgütler süreçlerini sistematik yaklaşımlarla yönetmek için farklı yönetim sistemi modellerini kullanmaktadır. ÇSG de işletmelerin ana süreçlerinden birisi olarak kabul edildiği için birçok işletme formal/informal İSG yönetim sistemi kurmuştur. İlk

defa İngiltere'de yayınlanan OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi standartı günümüzde işletmeler tarafından kullanılmakta ve kazalara yönelik önleyicilik açısından standart yararlı bir rehber görevi görmektedir. Ancak işletmeler standartları ayrı ayrı yönetmektense, entegre yönetim sistemi yaklaşımına yani bütüncül bir yaklaşıma ihtiyaç duymaktadır. ÇSG süreci genellikle çevre ve kalite süreçleri ile beraber yönetildiğinden, Nisan 2018'de Uluslararası Standart Kurumu ISO 45001 "İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi"ni yayınlayarak ISO 9001 "Kalite Yönetim Sistemi" ve ISO 14001 "Çevre Yönetim Sistemi"ne daha uyumlu bir ÇSG yönetim sistemi standardı oluşturmuştur. ISO 45001 standardı amacını "İş sağlığı ve güvenliği risk ve fırsatlarını yönetecek çerçeveyi sağlamaktır." şeklinde açıklar. (ISO-TSE) ISO 45001, OHSAS 18001'den farklı olarak kuruluşun bağlamını en önemli girdilerden birisi olarak kabul ettiği için amacında aslında doğru yapı kurgulanırsa riskin bir fırsata çevrilebileceğini de ifade etmektedir. ISO 45001 amacını daha detaylı açıklarken "Bir İSG yönetim sistemi İSG performansını artıracak fırsatlar karşısında erken faaliyete geçebiliyorsa daha etkili ve verimli olur" demektedir. Standardın en çarpıcı yanı ise "örgütsel bağlam"dan söz ederek tüm ÇSG sonuçlarının işletme yönetimiyle ilgisini kurması ve liderlik ile çalışan katılımını merkeze alan yapısıdır. Standartta "sürekli gelişme" başlığı altında kuruluşların ÇSG uygunluğunu, yeterliliğini ve etkinliğini şu kriterler üzerinden sürekli iyileştirecekleri belirtilmiştir:

a) ÇSG performansını arttırmak,

b) ÇSG yönetim sistemini destekleyen bir kültürü teşvik etmek,

c) İşçilerin ÇSG yönetim sisteminin sürekli iyileştirilmesi için yapılan uygulanmalara katılımını teşvik etmek,

d) Sürekli iyileştirme ile ilgili sonuçların işçilere ve işçi temsilcilerine ve bulundukları yerlere iletilmesi,

e) Belgelenen bilgileri sürekli iyileştirme kanıtı olarak tutarak saklamak.

Standart dokümanının kullanılmasını kolaylaştırmak üzere hazırlanan rehberde ise; Sürekli iyileştirme konularına örnekler verilmiş, ancak konunun bunlarla sınırlı olmadığı belirtilmiştir. Bu konular;

a) Yeni teknoloji,

b) Kurum içinde ve dışındaki iyi uygulamalar,

c) İlgili tarafların önerileri ve tavsiyeleri,

d) İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili konularda yeni bilgi ve anlayış,

e) Yeni veya geliştirilmiş malzemeler,

f) İşçi yeteneklerinde veya yetkinliğinde değişiklikler,

g) Daha az kaynakla iyileştirilmiş performans elde etmek (örneğin, basitleştirme, düzenleme, vb.). (BSI, 2018)

45001 standardı, örgütsel bağlama, liderliğe ve çalışan katılımına yer vermesi bakımından işletmelerde ÇSG için olumlu bir güvenlik kültürünün oluşturulmasına kılavuzluk etmektedir.

Güvenlik Kültürünün Ölçülmesine Yönelik Araştırma Çalışmaları

Kültür değişimi programları, örgütlerde yönetimin kararlılığı ile başlatılan, çaba ve zaman harcanarak ilerleyen programlardır. İlgili yazında bazı çalışmalardan olumlu ve sürdürülebilir sonuçlar alındığı belirtilmektedir. Bir kültür değişimi çalışması başlatılmadan önce mevcut durumun değerlendirilmesi, örgütün kültürel arka planının anlaşılması için araştırma yapılmasını gerektirir. Güvenlik kültürü kavramının yaygın olarak kullanılmasına katkıda bulunan raporu kaleme alan Viktorsson'a göre bir işletmede sağlık güvenlik kültürünü anlamak için üç seviyede inceleme yapmak gerekir: Politika seviyesinde (güvenlik politikaları, yönetim yapısı, kaynaklar ve kendine özgü düzenlemeler), yönetimin bağlılığı seviyesinde (sorumlulukların tanımlanması, uygulamaların kontrolü, nitelikler ve eğitim, ödüllendirme, denetim, gözden geçirme ve karşılaştırma), çalışanların bireysel bağlılığı seviyesinde (tutumlar, iletişim, basiretli yaklaşım). (Viktorsson, 2006)

Cooper'a göre, tutum ve güvenlik iklimi araştırmaları, fiili güvenlik sonuçlarıyla zayıf ilişkiler sergilemektedir. Yayınlanmış hiçbir çalışma değerler veya normlar

arasındaki ilişkileri değerlendirmemiştir, durumsal ve davranışsal faktörler, gerçek güvenlik sonuçları ile güçlü ve tutarlı ilişkiler göstermemektedir. Cooper, güvenlik kültürü için psikolojik faktörlerin (örneğin; tutum veya emniyetli iklim araştırmaları) tek başına kullanılmasının ölümcül derecede kusurlu olduğunu, araştırma kanıtlarının kuruluşların güvenlik kültürü iyileştirme çabalarının büyük oranda güvenlikle ilgili yönetsel davranışlara yoğunlaştırması gerektiğini gösterdiğini belirtmektedir. (Cooper D. , 2016)

Sağlık ve güvenliği destekleyen inançlar, değerler, kabuller, yönetim tarzı ve çalışan davranışlarına etkisinin nasıl ölçülebileceği hakkındaki makalesinde Guldenmund; güvenlik kültürü araştırmalarının iklim araştırmalarından ayrılması gerektiğini, iklimin diğerinin anlık bir hali olduğunu, çalışanların örgütsel atmosferi algılayışında ortaya çıktığını ve daha yüzeysel olduğunu , iklimin genellikle anketler (questionnaire survey) ile araştırıldığını belirtir. Güvenlik kültürü araştırmalarında kullanılan anketlerin çok sayıda kişiye hızla dağıtılıp toplanabildiğini ve bundan dolayı verinin istenmeyen etkiler altında ve "kirli" olduğuna dikkat çeker, "anket insanların fikirlerini yönlendirebilir" der. İklim, genellikle tutum anketleri (questionnaire survey) ile araştırılır ve bu araştırmalar, insanların güvenlikle ilgili olduğu düşünülen algılayışlarını ortaya koymaya çalışır. İklim araştırmasının ikinci türü, onaylayıcı (confirmatory) çalışmalardır. Önceki araştırmalarda bulunanları araştırmacı test eder. Üçüncü araştırma türü ise, ilişki (correlation) arayan çalışmalardır. Örneğin; kazalarla güvenlikle ilgili davranışlar arasında ilişki aranması gibi. (Guldenmund F. , 2007)

Schein (2014), örgütte gözlemlerde bulunan etnografların dahi çalışan gruplarına bazı şeyleri neden yaptıklarını sorması gerekeceğini belirtmektedir. Güvenlik alanında tüm örgütlerde yaşanan ortak bir sorun, bazı açık kuralların operatörler tarafından zaman zaman ihlal edilmesidir. Schein, bir kuruluşta üretim hattı işçileriyle çalışan meslektaşının yenilikçi bir yaklaşımla işçi gruplarını bir araya getirdiğini ve onlara şu sorular yönelttiğini belirtir; Bu işi güvenli bir şekilde yapıyor musunuz? Bazı cevaplar ortaya çıktığında, verilen bir kural için ikinci soru sorulur; Bu kuralı ihlal etmek ne zaman uygun? Bu soruya her zaman bir çok yanıt gelir ve verilen örneklerden yararlanarak bir soru daha sorulur; 3) Bu durumda kuralı çiğnemek neden sorun değil?

Bir grup olarak operatörlerin kültürünün daha derin katmanını ortaya çıkaran bu soru olmaktadır. Bu soruya alınan yanıtlarla keşfedilen şey, ya operatörlerin kuralın gerekliliğine inanmaması veya işi yapabilmek için kuralı ihlal etmiş olmasıdır.

Güvenlik kültürü kavramı, Demirbilek'in 2005 yılındaki çalışmasından bu yana ulusal yazında ele alınan, akademik ve uygulama çevrelerince düzenlenen bilimsel toplantılarda öne çıkan konulardan biridir. (Demirbilek, 2005) Güvenlik kültürünün ölçülmesine ilişkin çalışmalar ise oldukça sınırlıdır. (Demirbilek, 2005), (Yücebilgiç, 2007), (Dursun, 2013), (Işık İ. K., 2011) (Özkan Y. A., 2015) (Ocaktan, 2009), (Özaslan, 2011), (Türen, 2014) , (Aytaç, 2018) Türkiye'de yapılan araştırmalar incelendiğinde, araştırmacıların çoğunlukla çalışanların algılarını ölçekler aracılığıyla ölçmeye çalıştıkları görülmektedir. Bir başka deyişle, araştırmacılar daha çok "örgütsel iklim" ölçme çalışması yapmışlardır.

Kadercilik yaklaşımına sahip olan çalışanların güvenlik kültürünün gereksinimlerini ve zorunluluklarını göz ardı edip, ihmalci bir yaklaşım sergileyebilecekleri, farkında olmadıkları veya ihmal ettikleriyle güvenlik kültürünün oluşmasını engelledikleri belirtilmektedir. (Mörek, 2013)

Yücebilgiç'in yüksek lisans tezi araştırmasında, çalışanların güvenlik iklimi algılarıyla emniyet/güvenlik kurallarına uygun davranışları arasındaki ilişki ve kadercilik görüşleriyle risk alma / duyum arama eğilimlerinin emniyetli davranışlar üzerindeki etkisi incelenmiştir. Değişkenlerin güvenlik iklimi - emniyetli davranışlar ilişkisi üzerindeki olası etkileri de araştırılmıştır. Üretim sektöründe çalışan 185 mavi yakalı çalışanın güvenlik iklimi algıları, kültürel değerler (kadercilik, bireycilik, hiyerarşi ve eşitçilik), kültürel boyutlar (toplulukçuluk, güç aralığı ve belirsizlikten kaçınma) ve risk alma eğilimleri ölçülmüş, çalışanlardan işlerini yaparken güvenlik kurallarına ne kadar uyduklarını ve kullanmaları gereken donanımlardan hangilerini kullandıklarını değerlendirmeleri istenmiştir. Güvenlik iklimi algıları çalışanların güvenlik kurallarına ne kadar uyduklarını yordamıstır. Ayrıca, duyum arama eğilimleri kullanılan donanımları yordamıştır. Kadercilik görüşleri ile ilgili diğer hipotezler desteklenememiş, toplulukçuluk, güç aralığı ve belirsizlikten kaçınma değerleri arttıkça, güvenlik iklimi algılarının da olumlulaştığı bulunmuştur. Duyum

arama eğilimleri yüksek olan çalışanların, işlerini yaparken kullanmaları gereken koruyucu donanımların daha azını kullandıkları ve kazaya karışmış çalışanların karışmayanlara göre risk alma eğilimlerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur. (Yücebilgiç, 2007)

Ocaktan'ın doktora çalışmasında, bir otomotiv fabrikasında güvenlik kültürünün değerlendirilmesi ve etkili olan faktörlerin belirlenmesiyle öneriler geliştirilmesi amaçlanmıştır. Tanımlayıcı tipteki çalışmaya 710 kişi katılmıştır. Demirbilek'in geliştirdiği 49 ifadeli anket uygulanmıştır. İş güvenliği kültürü anketinin alt ölçeklerinin her biri bir diğeriyle genel olarak orta derecede pozitif ve anlamlı korele bulunmuş, tek değişkenli analizlerde iş güvenliği kültürü faktörlerinden en az biri ile yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum, ekonomik durum, işyerindeki görevi, işyerindeki çalışma süresi, çalışılan birim, iş kazası öyküsü, iş için aldığı eğitimi yeterli bulma, işyerinde çalışmaktan memnun olma ve kronik bir sağlık sorunu olma durumu ilişkili bulunmuştur. Lineer regresyon analizi sonuçlarına göre, cinsiyet ve iş kazası geçirme yönünden farklılıklar ortadan kalkmış, genel olarak ekonomik durum, iş için aldığı eğitimi yeterli bulma, sağlık sorunu olmaması, işyerinden memnun olma etkili faktörler olarak kalmış; yaş, öğrenim durumu, medeni durum, işyerindeki görevi (aylık saatlik ücretlendirme), işyerindeki görev süresi ise çeşitli alt boyutlarda İş Güvenliği Kültürü düzeyi üzerine etkili faktörler olarak kalmıştır. (Ocaktan, 2009)

Özaslan doktora çalışmasında, lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdeki İş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi mevcudiyet düzeyi ile bu sistemin bir parçası olan çalışanların güvenlik iklimi algıları arasındaki ilişkileri incelemektedir. Williamson vd. (1997), Cheyne vd. (1998), Cox & Cheyne (2000), Glendon & Litherland (2001)'in güvenlik iklimi ölçeklerinden yararlanılarak yeni bir güvenlik iklimi ölçeği geliştirilmiş, 7 boyuttan; "iletişim" boyutu için 9, "güvenlik yönetimi" boyutu için 11, "bireysel sorumluluk" boyutu için 4, "güvenlik standartları ve hedefleri" boyutu için 5, "kişisel katılım" boyutu için 5, "yönetim bağlılığı" boyutu için 10 ve "kadercilik" boyutu için 5 ifade olmak üzere toplam 49 ifade ile araştırma 40 işletmede yapılmıştır. (Özaslan, 2011)

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi'nin Türkiye'de İş Sağlığı ve Güvenliği Algısı Araştırma Raporuna göre; ulusal ve uluslararası alanda yapılan pek çok araştırma, iş kazalarının en çok insan kaynaklı olarak meydana geldiğini ortaya koymuştur. İşyerindeki fiziki ortamda alınacak tedbirlerin yanı sıra, bu tedbirlerin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı sorusu, iş kazalarının en temel sorununu ortaya koyacaktır. "Çalışanların İş Sağlığı ve Güvenliği Algısı", alınan tüm tedbirlerin en etkili biçimde uygulanmasında kilit noktayı teşkil etmektedir. Çalışanların kuralları nasıl algıladığı nasıl benimsediği önemlidir. Çalışanların algılama düzeyi geliştikçe iş sağlığı ve güvenliği bilinci gelişecek ve bunun sonucunda iş kazaları ve meslek hastalıkları azalacaktır. Rapora kaynak olan araştırmada, iş sağlığı ve güvenliği algısını etkileyen faktörler yedi boyutta ele alan Özaslan'ın geliştirdiği "Güvenlik İklimi Ölçeği" kullanılmıştır. (ÇASGEM, Türkiye'de İş Sağlığı ve Güvenliği Algısı Araştırma Raporu., 2017)

Dursun'un doktora çalışmasında güvenlik kültürünün güvenlik performansına etkisi imalat sektöründeki 2 işletmede 358 kişiye uygulanan anket yöntemiyle ölçülmüştür. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre kadercilik dışındaki güvenlik kültürü faktörleri (yöneticilerin tutumları, yöneticilerin davranışları, güvenlik önceliği, güvenlik eğitimi, güvenlik iletişimi, çalışanların katılımı, güvenlik farkındalığı ve yetkinlik, raporlama kültürü) güvenlik performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkide bulunmaktadır. Kaderciliğin güvenlik performansı üzerine etkisi ise negatif yönlü olarak tespit edilmiştir. Ayrıca, cinsiyet, iş tecrübesi, işteki konum gibi demografik değişkenlerle güvenlik kültürü değişkenleri arasında anlamlı ilişkiler elde edilmiştir. (Dursun, 2011)

Güvenlik kültürünün güvenli ve riskli davranışlar üzerindeki etkileri ülkemizde çok az araştırmaya konu olmuştur. Bu araştırmalar incelendiğinde, çoğunlukla ölçme aracı olarak anketler kullanıldığı anlaşılmaktadır. Örneğin Dursun'un çalışmasında anketle veri toplanmış, güvenlik farkındalığı, çalışanların katılımı ve raporlama kültürünün çalışan davranışlarını pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. (Dursun, 2013)

Aytaç ve arkadaşlarının araştırmasında kadınların iş yerlerindeki riskler hakkındaki farkındalıklarını ortaya koymak ve bu farkındalığın ÇSG kültürü oluşumundaki önemini vurgulamak amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda güvenlik kültürünün yerleşmesinde öncül nitelikte olan güvenli davranış ile risk algıları anlamlı ilişkili olarak ortaya koyulmuştur. Farkındalığın en fazla olduğu sorun alanının kas-iskelet sisteminden kaynaklanan sorunlar olduğu belirtilmiştir. (Aytaç, 2018) Makalenin sonuç kısmında yapılan "*Güven içinde ve kendisini sakınmadan rahat çalışan insanın işletmelerin verimliliğini arttıracağı aşikardır. Bu ancak yüksek verimlilikte çalışmanın devamlılığı için, çalışanın kendini sürekli güvende hissetmesi adına kalıcı bir önlem olarak etkin iş güvenliği kültürünün benimsenmesiyle olacaktır.*" saptamaya yöneltilen soru, güvenli bulmanın, güven içinde hissetmenin her zaman iyi olup olmadığı olabilir. Kimi durumlarda güvende hissetmenin çalışanların tehlikeleri fark etmelerini engelleyebileceği düşünülebilir.

Yazarın araştırmacı olarak dahil olduğu metal sektöründe yürütülen monografik bir araştırmada nitel araştırma yöntemleri kullanılmış, çalışmanın ilk aşamasında sahayı ve üretim süreçlerini tanıma amacıyla saha turları yapılmış; fabrikadaki iş güvenliğini nasıl değerlendirdikleri hakkında yönetici ve operatörler ile birebir derinlemesine görüşmeler, ustabaşılar ile odak grup görüşmeleri gerçekleştirilmiştir. Elde edilen kuruma özgü söylemler Kast ve Rozenzweig'ın yönetim ve örgüt ile ilgili sistem kavramlaştırması çerçevesinde özelleştirilmiş ölçekle tüm çalışanlardan veri toplanarak nicel ve nitel araştırma yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Elde edilen bulgular yorumlanarak, yönetimin katılımı konusunda inancı kuvvetlendirecek çalışmalar, liderlik, kurum içi iletişim çalışmaları, çalışanların ve yöneticilerin eğitimi, kurumsal iletişim, teknik uygulamalar, normlar ile ilgili değişime yönelik faaliyetler başlatılmıştır. (Işık İ. K., 2011)

Türkiye'de yapılan güvenlik kültürü ve güvenlik iklimi araştırmaları değerlendirildiğinde, nicel araştırma metotlarının tercih edildiği, nitel araştırma yapılmadığı görülmektedir. Bu tercihlerin nedeni nitel araştırma metotlarının zengin bilgi getiren yöntemler olmakla birlikte deneyimli araştırmacıların yürütmesi gereken, moderasyonu ustalık gerektiren çalışmalar olması olabilir. Bir başka zorluk ise yapılan görüşmelerin araştırmacılar ve katılanlar arasında mahrem olarak yürütülerek ses kaydı

yapılması, sonra kayıtların deşifre edilmesi ile elde edilen veriyi veriyi toplayan araştırmacıların kodlaması ve amaca uygun nitel analiz programları yardımıyla analiz edilmesi aşamalarından oluşan emek yoğun bir süreç gerektirmesi olabilir.

Anılan çalışmalar yöntem, araştırma amacı, araştırma evreni ve örneklem, kullanılan ölçek, ele alınan boyutlar, yapılan analizler ve elde edilen sonuçlar özetlenerek Ek 1'de tablo olarak sunulmaktadır.

Davranış Odaklı Güvenlik Yaklaşımı

Karmaşık bir yapıya sahip olan iş kazalarının meydana gelmesinde pek çok faktörün etkisi bulunmakla birlikte yaygın kanı iş kazalarının önemli bir bölümünün insan hatasına bağlı olduğudur. Buna göre, iş güvenliği psikolojisi iş kazalarının önlenmesi konusunda beşeri öğeyi esas almaktadır. Kazalara esasen güvenli olmayan davranışların yol açtığı kabulüyle tesis edilecek iş güvenliği kültürü ile güvenli davranış motive edilecektir. (Demirbilek, 2005) Güvenlik kültürü olgusu, davranış odaklı güvenlik yakalımını da etkilemekte ve çalışanın insanca özelliklerini vurgulayan "değer odaklı" ya da "insan odaklı" iş güvenliği gibi yeni isimler almaktadır. (Borbidge, 2009)

Davranış Odaklı Güvenlik "davranış değişikliği biliminin gerçek dünya sorunlarına uygulanması"dır. Çalışanların yaptıklarına odaklanır, neden yaptıklarını analiz eder, insanların davranışlarını geliştirmek için araştırma destekli bir müdahale stratejisi uygular. Başarılı bir program üst yöneticiden başlayarak her kademedeki yöneticiler dahil olmak üzere tüm çalışanları dahil etmelidir. Davranıştaki değişiklikleri başarmak için politika, prosedürler ve/veya sistemlerde bazı şeylerin en kesin biçimde değiştirilmesini de gerektirir. BBS'nin 20 yıldan fazla süredir birçok hizmet sağlayıcısı tarafından önerilerek yayılmış, geliştirilen programların popülerliği ve uzun ömürlülüğü nedeniyle uygulamalar artmıştır. (Agnew J. A., 2015) Mantıksal olarak, tüm BBS süreçlerinin benzer olduğunu düşünmenin, kullanılan metodolojilerin benzer olacağını düşünülmesine yol açar. Buna göre, tüm BBS süreçleri benzer uygulama stratejileri, sponsorluk, tanımlanmış yönetim desteği, yönetişim, davranışsal kontrol listeleri, gözlem teknikleri, davranış değiştirme modelleri, anahtar performans göstergeleri, gözlem verilerinin kullanımı ve uzun vadeli sürdürülebilirlik mekanizmalarına sahip olacaktı. Hiçbir şey gerçeğin ötesinde olamaz. (Mathis T. , 2020)

Bu yaklaşımda çalışanlar sadece kendi güvenliğinden değil, başkalarının güvenliğinden de sorumlu kabul edilir. (Jasiulewicz-Kaczmarek, 2015) İşyerindeki davranışlar "işe vuruk" olarak tanımlanır, detaylı, açık ve net bir eylem sözcüğüyle açıklanır. DOGY, çalışanların davranışlarına odaklandığından, bu yönetim yaklaşımında birey ve bireyin dahil olduğu grubun riskli ya da güvenli davranışları üzerine çalışılmaktadır. Davranış odaklı güvenlik yaklaşımı, davranışları planlı davranış kuramına dayalı olarak davranışları analiz ederken riskli davranışların azaltılmasında sosyal bilişsel kuramın gözlem ve geribildirim tekniklerinden yararlanmaktadır.

Davranışçı yaklaşım üretim hattı çalışanlarını riskli davranışlardan sorumlu tutmanın tehlikelerini görmeye yardımcı olur. İşçileri kontrol etmedikleri sistemler için suçlamak haksızlıktır. Suçlamaya eşlik eden kaçınılmaz ceza ise işçilerin ramak kala olaylar, riskli davranışlar ve gelişmiş güvenliği sağlayabilecek koşullar hakkında sessiz kalmasına yol açar. Suçlama, örgütsel öğrenmeyi engeller. (Agnew J. , 2016)

Güvenliğin Sağlanmasında Birey ve Grup Davranışı

Birçok örgüt hızla etkileyici sağlık ve güvenlik sonuçlarına ulaşmak için davranış odaklı yaklaşımları kullanmaktadır. Bu örgütlerin elde ettikleri sonuçların en önemlileri arasında liderliğe olan inançlarının "Sisyphos'un büyük kayası" gibi olması yer almaktadır. (Clark, 2003) Mitolojik anlatıya göre Sisyphos, bir tepenin doruğuna çıkarmaya çalıştığı kayayı tepenin yamacında başlayarak yukarı doğru bin bir güçlükle iterek doruğa çıkarsa da, her seferinde kaya aşağıya doğru yuvarlanmakta, Sisyphos ise bıkmadan usanmadan kayayı tekrar doruğa çıkarmaya uğraşmaktadır. Bu tip durumların gerçek yaşamda karşılığı, uğraşılan sağlık-güvenlik sorununun altında yatan nedenin teşhis edilememesi ve sorunun ortadan kaldırılması için odaklanılan faktörlerin gerçek problemi tanımlamadaki yetersizliği nedeniyle semptomların tekrar tekrar ortaya çıkmasıdır. Birçok işletmede, sağlıklı ve güvenli iş sonuçları üretebilmek amacındaki yöneticiler, istenmeyen sağlık ve güvenlik sonuçlarına bakarak çalışanların "dikkatsiz" davrandıkları söyleyebilmektedirler. Örneğin; metalurji sektöründe bir üretim işletmesinde 2011'de gerçekleşen 49 iş kazası ve ramak kala olayın % 74'ü "dikkatsiz çalışma" olarak sınıflanmıştır. (Işık İ. , 2014)

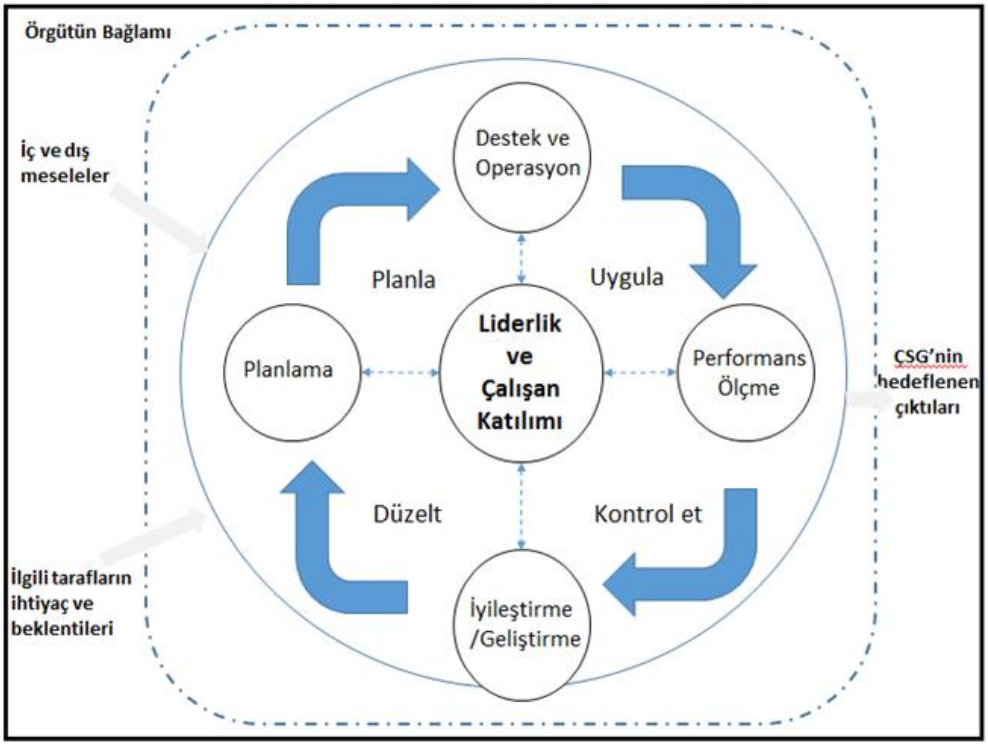
Mühendislik çözümlerinin ve diğer teknik yaklaşımların denendiği varsayılan, talimat ve kuralların belli olduğu işyerlerinde gerçekleşen kazaların nedeni arandığında, etrafa bakıldığında orada olan işçilerin oluşan istenmeyen sonuçların sorumlusu gibi görünmesi, "dikkatsiz" ya da "eğitimsiz" olmakla etiketlenmeleri, problemin gerçek nedenlerinin görünmesini engelleyebilmekte, Sisyphos'un başına geldiği gibi, kuruluşların da her seferinde başa dönerek aynı veya benzer sorunlarla yeniden uğraşması, başarılı sonuçlar alamaması anlamını taşımaktadır. Oysa, sağlık ve güvenlikle ilgili çalışmalar, insan ve örgütsel faktörlerin daha büyük bir entegrasyonunu içermelidir. Bir kuruluşun kültürü, güvenliğin üretilme şeklini destekler. Uzmanların (Üretim, Sağlık Emniyet Çevre vb.) ve operasyonel personelin oluşabilecek durumları öngörmesiyle kurallar oluşturulur. Üretim sahasında çalışan işçilerin ve ekiplerin gerçek zamanlı olarak profesyonelliği ve katılımı da önemlidir. Oluşabilecek riskli durumların olası en iyi şekilde karşılanması ve güvenlik bariyerlerinin uygulanması, kural odaklı güvenlik (Rule based safety) olarak sınıflandırılır. Kural odaklı güvenliğin odak noktasında kurallara ve prosedürlere uygun davranmak yer alır. Gerçek zamanlı olarak üretim sahasında görev alan işçilerin bilgi ve anlayışları gereği oluşan risklerle ilgili durumları ayırt ederek gerektiği şekilde tepki vermesi, insan-davranış odaklı güvenlik (Managed safety) olarak sınıflandırılır. İnsan-davranış odaklı güvenliğin odak noktasında bir durumla karşılaştığında önleyici ve uygun bireysel ya da kolektif inisiyatif almak bulunmaktadır. İnsan-davranış odaklı güvenlik, çalışanlar tarafından kuralların benimsenmesini içerebildiğinden, bu iki yaklaşım karşıt değildir. Örneğin; kural odaklı güvenliğin kuralları, insan-davranış odaklı çalışmalarda elde edilen deneyime dayanarak da değişebilir. (ICSI, 2018)

ÇSG yönetiminin çalışmaları içinde doğası gereği yönetilmesi en çok çaba gerektiren konular, çalışanlarla -yöneticisinden işçisine- ilgili olanlardır. Diğer yandan çalışanların sergiledikleri davranışlar bir işyerindeki ÇSG çalışmalarının en önemli unsurudur, çünkü davranışlar bulunulan ortama aittir ve çoğu zaman doğru davranış "köprüden önceki son çıkış"tır. (Vatansever Ç. S., 2009) Kritik önleyici davranış olarak da bilinen ve gerçekleştirildiğinde kazanın meydana gelmesini engelleyen davranışı "köprüden önceki son çıkış"a benzetmenin yanında, tam tersi durum için, bu kritik önleyici davranışı yapamayarak kazaya uğramak, bir nevi "treni kaçırmak"

benzetmesini yapmak yanlış olmayacaktır. Güvenlik kültürü kapsamında davranışların özel bir önemi vardır, çünkü kültür davranışlar yoluyla hayata geçer. Davranışların oluşumuna etki eden faktörler NEBOSH ÇSG sertifika programı kitapçığında; *"Örgütsel etkenler birey ve grup davranışlarında en fazla etkiye sahiptir. "İş güvenliği kültürüne olumlu etkisi olan etkenler, yönetim elementleridir. Bunlar; planlama, organize etme, kontrol, izleme, gözden geçirme ve denetimdir."* Olarak açıklanmaktadır. Bu açıklama, davranışların oluştuğu düzleme, ortama yönetim fonksiyonunun etkileri olduğuna dikkat çekerek, güvenlik kültürünün bireylere ilişkin olmasının yanında örgüte ilişkin oluşunu ortaya koyar. (NEBOSH, 2014) Etkili risk yönetimi bir örgütte kısmen bireylerin davranışlarına bağlıdır. Güvenlik kültürü; paylaşılan değerlerden oluşur (ne önemlidir) ve inançlar (işin nasıl düşünüldüğü), kuruluşun yapısı ve kontrolü davranışları üreten standartlar (işimizi yapma şeklimiz). İşgücünün tutum ve inançlarını ikna yoluyla doğrudan değiştirmek zordur, işçiler ancak güvenli davranma yoluyla güvenli düşünmeye başlayabilirler. (IOSH, 2015)

ISO 45001 standardı, uygulama başarısının (implementation) liderlik, bağlılık ve çalışan katılımının örgütün her seviyesinde gerçekleştirilmesine bağlı olduğunu belirtmektedir. (ISO-TSE) Bir önceki standarttan farklı olarak ISO 45001'de örgütsel bağlam (context of organization), liderlik ve yönetimin taahhüdü (leadership and commitment), çalışanların katılımı (worker participation) konularına ayrı fasıllar olarak yer verilmiştir. Bu çerçeve, sağlıklı ve güvenli iş sonuçları almak üzere çalışan kuruluşların örgütsel bağlam ile çalışan davranışları arasında dolaysız bir ilişki kurmaları için gerekli bakış açısını sunmakta, standart sistematiği güvenlik kültürü boyutlarını içinde barındırmaktadır. Standart metninde "davranış" sözcüğü yer almazken davranışçı yaklaşımın önemli parçalarından olan gözlem, planlama faslında, amaçlara ulaşma kısmında niteliksel ve niceliksel ölçme araçları arasında sayılmaktadır.

ISO 45001 tüm fasıllarının şematik ilişkisi Şekil 7'de sunulmuştur.



Şekil 7 ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sisteminde Planla, Uygula, Kontrol et, Düzelt Döngüsü ve Örgütün Bağlamı İlişkisi

Kaynak: (ISO-TSE, 2018)

Davranışı temel alan davranış odaklı güvenlik (Behavioral Based Safety-BBS) ve insan ve örgüt performansı (Human and Organizational Performance-HOP) modelleri, güvenliğin sağlanmasında birey ve grup davranışı yaklaşımlarından yararlanan yaklaşımlardır. Rakip olarak görülen her iki yaklaşım da güvenli çalışma uygulamalarını ve güvenlik sistemi iyileştirmelerini teşvik etmek, yaralanmaları ve ölümleri önlemekle ilgilenir. Bazı HOP savunucuları BBS'nin çalışan davranışını fazla vurguladığını ve yaralanmalara ve ölümlere neden olan sistem faktörlerini göz ardı ettiğini iddia etmektedir. HOP ve BBS'nin güvenlik performansını artırmak için rakip felsefeler olarak değil, tamamlayıcı olarak görülmesi gereklidir. HOP ve BBS'in güvenlik sistemleri, kültürü ve verimlilikle ilgili ilkeleri bulunmaktadır. Agnew (2016) HOP ve BBS söz konusu olduğunda, modellerin rekabeti yerine birlikte çalışmaya ve kolektif olarak öğrenilenlerin geliştirilmesine odaklanılmasını salık vermektedir. Mathis (2017), bu yaklaşımlar arasındaki işbirliğine ve oluşturulacak bütünsel

yaklaşıma dikkat çeker. Organizasyon liderleri, yaralanmaları ve ölümleri önlemek için her iki felsefenin de en iyi unsurlarını entegre bir şekilde kullanmalı, BBS veya HOP kullanan şirketler, yaklaşımların uygulamalarından faydalanmalıdır. Bu yaklaşımlar önleyici arayışta çelişkili değil, tamamlayıcıdır. (Williams J. R., 2018)

Çalışmamızda odaklanılan birey ve grup davranışına odaklı yaklaşım, davranış odaklı güvenliktir. ABD'nde DOGY ile ilgili 83 ayrı çalışmanın verileri incelenmiş ve bunlardan 33'ünde kaza rakamlarında olumlu yönde bir değişim olduğu belirlenmiştir. Bunlardan sürece katılan işletmelerin ve çalışanlarının sayısının oldukça yüksek olduğu Thomas Krause'ın beş yıllık incelemesi oldukça önemlidir. Bu çalışmada, 73 işletmede 40 bine yakın çalışanın kaza ve yaralanma oranları birinci yılın sonunda %26 azalmış, 5. yılın sonunda kaza ve yaralanmalarda azalma %69 olmuştur. (Borbidge, 2009)

Riskli ve Güvenli Davranışların Dinamiği

ÇSG açısından davranışlar riskli ve güvenli davranışlar olarak tanımlanabilir. Riskli davranışlar, kaza olma olasılığını artıran tüm davranışlardır: Sarı ışıkta geçmek, vapur yanaşırken iskele verilmeden karaya atlamak, elimizde kahve ile yürümek vb. her riskli davrandığımızda bir kaza ile karşılaşmayız. Güvenli davranışlar ise, bir kaza olasılığını en aza indirgemek için önlem aldığımız ya da davranışımızı riskli duruma göre değiştirmemizdir: Yeşil yandıktan sonra karşıya geçmek, kahveyi bir kenara bırakmak ya da kahve içtikten sonra yolumuza devam etmek gibi. Bir iş ortamında çalışanların riskli davranışlarının varlığı, diğer ÇSG iyileştirmeleriyle birlikte davranış odaklı değişimlere ihtiyaç duyulduğunu gösterir. (Vatansever Ç. S., 2009)

İşletmede yürütülecek davranış odaklı güvenlik programlarının uygulama ilkeleri aşağıda sunulmaktadır. (HSA, Behaviour Based Safety Guide, 2013)

• Güvenli davranışları teşvik etme, motive etme, yardım etme, pekiştirme ve sürdürme konusunda sağlam ilkelere dayanır.

• Güvenli davranışı arttırmak için davranışların altında yatan motivasyonu inceleyen sistematik bir yaklaşım benimser.

• Devam eden bir çabadır; "bir kerelik" hükümler değil, güvenlik liderinin sürdürülebilir ve olumlu sonuçlar için sürekli olarak teşvik etmesi gereken yeni bir çalışma şekli.

• Ulaşılması zaman alır; ancak ilgili ölçümün doğası gereği sonuçlar hemen gözlemlenebilir.

• Yaralanma olmadan geçen süreye odaklanmak yerine artan güvenli davranışları vurgular. Davranış odaklı güvenlik programları yalnızca 'gecikmeli göstergelere' bağlı değildir, bunun yerine odağını 'öncü göstergelere' (önleyici) kaydırır. Mevcut kapsamlı bir sağlık ve güvenlik programının yerine geçmez; mevcut uygulamaların etkisini artıracak ve nesnel bir ölçüm sistemine izin verecek ek bir araçtır.

• Olayların ve ucuz atlatılan kazaların (ramak kala) nedenlerini anlamayı ve ilgili kişilerin davranışları yoluyla bunları düzeltmeyi amaçlar. Örneğin, tehlikeleri azaltmak genellikle yöneticilerin ve ön cephe çalışanlarının davranış değişikliğini gerektirir ve ekipmanın yeniden tasarlanmasına mühendislerin davranış değişikliği dahildir

Anderson'a göre, davranış odaklı yaklaşımlara ilişkin iki ana sorun bulunmaktadır. İlk olarak, yapılan çoğu müdahale ön hat personelinin davranışlarına odaklanmaktadır. Olaylara insan katkısı göz önüne alındığında, olayların% 70-80'inin "insan hatası" ndan kaynaklandığı iddia edilmektedir. Bununla birlikte, şirket yönetimi genellikle "insan"ı insan hatalarında cephe hattı personeline atıfta bulunarak anlar. Odak noktası operatörün "kültürünü" veya motivasyonunu geliştirmek değil, yönetim zihniyetini ele almak olmalıdır. (Anderson, 2005) Davranışların ele alınması, yeterli mühendislik tasarımının ve etkin güvenlik yönetim sistemlerinin uygulanmasının sağlanmasına bir alternatif olarak görülmemelidirKültürel veya davranışsal müdahaleler ancak mühendislik, teknik ve sistem yönleri mevcut ve yeterince yönetiliyorsa başarılı olacaktır. Bu nedenle, büyük tehlike bölgelerinin bir davranış güvenliği programına başlamadan önce, tamamlanması gereken koşullarla ilgili şu soruların yanıtlanması. (Engaging communications self reflection check list, 2018)

- Tehlikeleri belirlemek için HAZOP'lar veya benzerleri tamamlanmış mıdır?
- Önemli tehlikelerle ilgili insan performansının belirlenmesi ve yönetimi tamamlanmış mıdır?

- Tanımlanan tehlikelerin gerçekleşmesini önlemek veya ortaya çıkmaları halinde sonuçlarını en aza indirmek için kontrol hiyerarşisi uygulanmış mıdır?

- Prosesler ve acil durumlar da dahil olmak üzere tüm olası durumlar için doğru işletme prosedürleri mevcut mudur? (Örneğin; kritik alarmlara verilen özelleştirilmiş yanıtın detaylandırılması vb),

- Operatörler, proses anormallikleri de dahil olmak üzere tüm koşulları ele almaya tamamen hazırlanmışlar mıdır? (Bu adım, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesini, eğitim, değerlendirme, prova ve yeniden değerlendirmeyi içermelidir. Bu eğitim, sürecin altında yatan bilgiyi kapsamalı, böylece operatörler 'sorun giderebilir' - anormal durumları geliştikçe belirleyebilir ve bunlara cevap verebilir - sadece tesisi işletmek için gereken en az bilgiyi sağlamamalıdır. Bu, tanımlanmamış veya etkili bir şekilde ele alınan tehlikelerden kaynaklanan "artık risk" i yönetmeye yardımcı olacaktır.)

- Sahada gerekli mühendislik, işletme ve bakım kapasitesi ve tecrübesi var mıdır? (Uygun personel sayısı dahil olmak üzere)

- Saha, şirket ve endüstri deneyimlerinden dersler alınmış mıdır?

- Ardışık planlama, kurumsal bilginin korunması sağlanmış mıdır?

- Kullanılabilir ve güncel kalmaları için güvenlik yönetimi düzenlemeleri ve risk kontrol önlemleri gözden geçirilmiş midir?

Davranış Odaklı Güvenlik Yaklaşımının Yararlandığı Teoriler

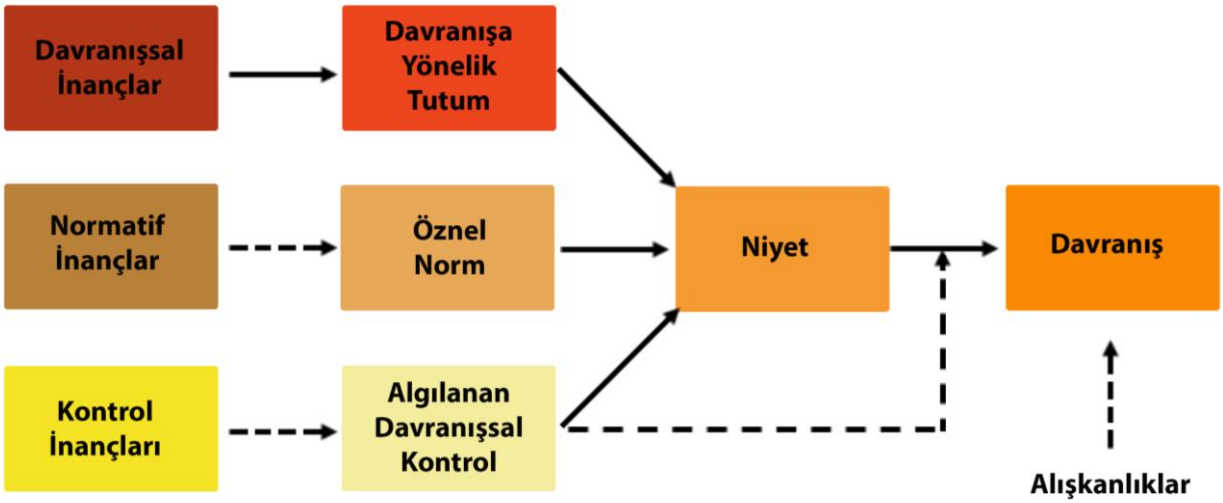
Davranışları değiştirmek, temel olarak psikoloji biliminin konusudur. Örgütsel psikoloji yazınında 1990'lara kadar iş yerinde kazaların azaltılmasına yönelik yaklaşımlar araştırıldığında, personel seçimi gibi konular öne çıkarken, davranış temelli araştırmaların nadiren yapıldığı saptanmıştır. (Geller S. E., 1998)) 2000'lerden itibaren uluslararası ÇSG yazınında DOGY araştırma ve uygulama örnekleri paylaşılmaktadır. (Swartz, 2009), (IOSH, 2015), (Zhang, 2017), (Guo, 2018) Aynı dönem Türkçe yazında teorik düzeyde değerlendirme, çeviri ve makaleler

görülmektedir. (Kazasız Çelik, 2001), (Özaydın, 2006) Örneğin; 1998'de Uluslararası Demir ve Çelik Enstitüsü- IISI İnsan kaynakları komitesi tarafından çelik endüstrisinde kazasız iş ortamının yaratılması amacıyla hazırlanan "Accident-Free Steel" adlı rapor, uluslararası 60 şirketin katıldığı toplantıda sunulduktan kısa süre sonra "Kazasız Çelik" adıyla ülkemizde yayınlanmıştır. Rapor, özellikle çalışanların davranışları ve motivasyonuna odaklanmaktadır. (Kazasız Çelik, 2001) Bu gelişmelere göre davranış odaklı çalışmaların hem araştırmacılar hem de uygulama çevrelerinde ilgi odağı haline geldiği söylenebilir. İnsan davranışı söz konusu olduğunda iletişim, örnek alma, öğrenme, motivasyon, ödül-ceza, liderlik vb gibi psikoloji ve diğer sosyal bilimler disiplinlerine ait pek çok konu devreye girmektedir. Güvenlik kültürünün bir parçası olan ve çalışanların güvenli davranışlarına odaklanan "Davranış Odaklı Güvenlik" (Behavioral-based safety-BBS), uygulamalı psikolojinin örgütsel davranışı dönüştürmek üzere kullandığı, Skinner tarafından temelleri atılan bir yöntemdir. (Geller S. E., 1998) Psikoloji biliminin insan davranışını açıklamaya yönelik temel teorik yaklaşımlarından birisi olan "Davranışçı Teori"ye göre insan davranışı; bu davranışı tetikleyen nedenler ve ardından takip eden sonuçlar açısından analiz edilebilir. (Işık İ. , 2014) Davranış Odaklı Güvenlik, kavramsal temel olarak "Planlı Davranış Kuramı", "Davranış Değişimi Modeli" ve "Sosyal Bilişsel Kuram"ın gözlem ve geri bildirim tekniklerinden yararlanır.

Planlı Davranış Kuramı

Davranış odaklı güvenlik yaklaşımı, Planlı Davranış Kuramı'ndan yararlanır. (Ajzen, 1985) Bu teoriye göre; insan davranışları rasyoneldir ve bir niyet temelinde ortaya çıkar. Niyeti belirleyen unsurların ise kişinin söz konusu davranışa ilişkin yargıları (tutum), o davranışın toplumsal ve öznel normlara uygunluğu (öznel norm) ve davranışın algılanan kolaylık derecesi (algılanan kontrol) ile belirlendiğini öne sürer. Kuramda ayrıca, niyet aracılığı olmadan davranışı doğrudan etkileyen "alışkanlıklar" boyutundan da bahsedilmektedir.

Planlı davranış kuramına ilişkin mekanizma Şekil 8'de incelenebilir.

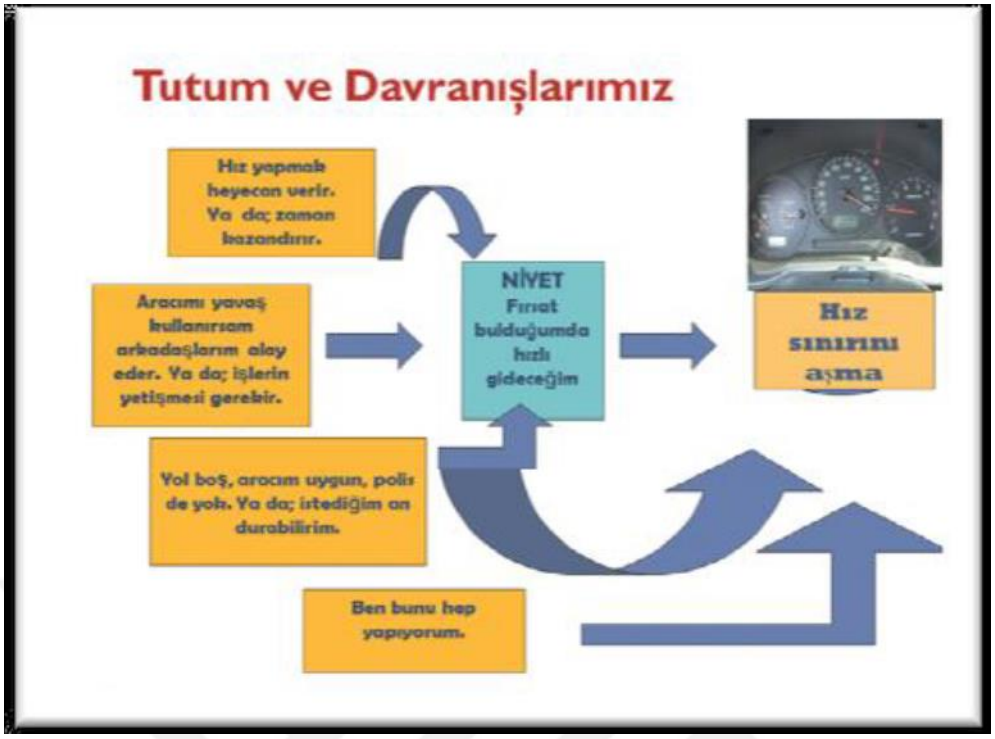


Şekil 8 Planlı Davranış Kuramı Mekanizması

Kaynak: (Ajzen, 1985)

Planlı Davranış Kuramına göre, insan davranışı rasyoneldir. İnsanlar herhangi bir konuda öncelikle davranmaya veya davranmamaya ilişkin "niyet" oluşturur. Bu niyeti oluşturan unsurlar ise o davranışla ilgili kişinin inançları veya davranışın sonuçlarıyla ilgili değerlendirmeleridir; buna "davranışa yönelik tutum" adı verilir. "Öznel normlar"; bir davranışın yapılması halinde çevrenin davranışı kabul veya reddedeceğine olan inanca yönelik kişinin motivasyonudur. Bir diğer bileşen kişinin "davranışsal kontrol algısı", o davranışa ilişkin özgüvenidir. Bir başka bileşen ise; ortam faktörlerinin bu davranışa izin verip vermemesidir. "Ben bunu yapardım ama şu şu bana engel oluyor…" inancıdır. Davranışçıların ortaya koyduğu kuramda ilginç olan bir unsur da, davranışı besleyen niyeti oluşturan unsurların dışında, alışkanlıkların niyet olmaksızın bu davranışı ortaya çıkarabilmesidir.

Planlı davranış kuramı mekanizmasına ilişkin bir örnek olarak Şekil 9'da bir riskli davranış olarak trafikteki hız yapma davranışının ortaya çıkma süreci verilmektedir.



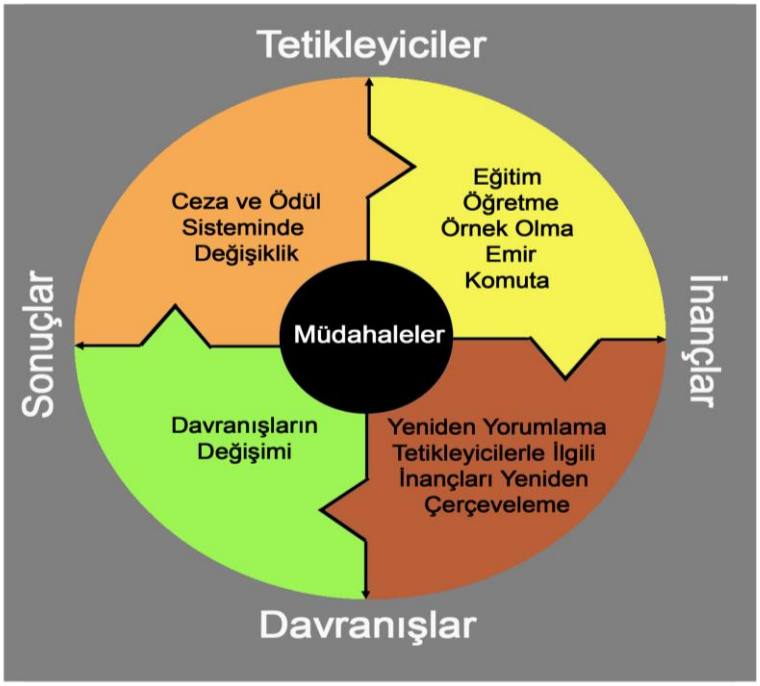
Şekil 9 Trafikte Hız Yapma Riskli Davranışının Mekanizması

Kaynak: (Kılıç N. , 2014)

Davranış Değişimi Modeli

Davranış değişimi modeli, davranışları ortaya çıkaran nedenleri ve davranışların nasıl etkilenebileceğini açıklamaya çalışır. Modelde tetikleyiciler (activators), inançlar (beliefs), davranışlar (behavior) ve sonuçlar (consequences) yer alır. İnsanlar bir nedene bağlı olarak bir davranışta bulunurlar, davranışları başlatan bu etmene "tetikleyiciler" adı verilir. Her birey, tetikleyicileri kendi değerleri (beliefs) ve deneyimleri ışığında değerlendirir, bu değerlendirme belirgin bir davranışa yol açar. Eğer bireyin davranışı olumlu bir sonuca yol açıyorsa, o davranış daha sonra da tekrar edilir. Olumsuz bir sonuç elde edilmesi durumunda ise davranışın tekrar edilme olasılığı düşer. Böylelikle sonuçlar tetikleyicilere dönüşür ve döngü böylece devam eder. (Clark, 2003) r. Tetikleyiciler (activators) davranışı başlatan, tetikleyen acil veya temel nedenlerdir. Böylece davranışın (behaviors) kendisi ortaya çıkar. Sonuçlar (consequences), anında veya daha uzun bir sürede ortaya çıkar, bu davranışın birey üzerindeki etkisidir. (HSE, 2015) BU mekanizmaya müdahale edilmesiyle örgütteki riskli davranışlar

değiştirilebilir, güvenli davranışlara dönüştürülebilir. Model döngüsü Şekil 10'da incelebilir.



Şekil 10 Davranış Değişimi Modeli

Kaynak: (Clark, 2003)

Sosyal Bilişsel Kuram

Davranış Odaklı Güvenlik yaklaşımı, sosyal bilişsel kuramın gözlem ve geribildirim tekniklerinden riskli davranışların azaltılmasında yararlanır. Bu konuda yapılan ilk araştırmalardan biri psikolog Judith Komaki'nin 1978 yılında unlu mamüller üreten bir gıda firmasında yürüttüğü çalışmadır. Bu çalışmada iş güvenliğiyle ilgili eğitimlerin ardından çalışanların davranışlarındaki değişiklikler izlenmiştir. Buna göre, yöneticilerin ve diğer çalışanların gözlem sonucunda verdikleri geri bildirimin güvenli davranış alışkanlıkları kazanımında önemli bir pekiştirici rolünü üstlendiği görülmüştür. (Vatansever Ç. S., 2009)

Davranışı Tetikleyen Unsurlar, Pekiştiriciler

Bir tetikleyici davranıştan önce gelen ve davranışın gerçekleştirilmesini teşvik eden bir kişi, yer, olay veya şeydir. İşyerindeki tetikleyiciler amaçlar, hedefler, öncelikler, iş tanımları, prosedürler, standartlar, kurallar, araçlar, ham materyaller, işyeri koşulları, eğitim, toplantılar, talimatlar, yönlendirme tabelaları, işaretler, renk kodları, poster vb., olabileceği gibi, örnek oluşturan davranışlar, tavsiyeler, yorumlar, eylemi uyaran ani olaylar, gözetimcinin yaklaşımı veya uyarı sesleri dahi olabilir. Davranış tetikleyicileriyle ilgili anahtar noktalar şunlardır: (Clark, 2003)

- Tetikleyiciler her zaman etkiledikleri davranıştan önce gerçekleşir/gelirler,
- Tetikleyiciler sonuçlarla birlikte çalışır, bu sonuçların davranışı yapana etkisi ve içinde bir duygu değişikliği olup olmadığı bu durumu etkiler,
- Tetikleyiciler kişinin tüm yaşam deneyiminin etkisiyle yorumlanır,
- Elde edilen sonuçlar sıklıklar tetikleyiciye dönüşür (Örneğin; sıcak nesnenin ellenmesinde oluşan sonuç hemen başka bir davranışı başlatır),
- Tetikleyiciler sonuçlar olmadan etkileme güçlerini kaybederler, sadece sonuçlar tarafından desteklenen tetikleyiciler güçlü olabilirler,
- Tetikleyiciler bize ne olduğunu anlatır, ancak aslında bunu yapma olasılığımız, istediğimiz bir şeyi elde etmemize veya istemediğimiz bir şeyden kaçınmamıza yardımcı olup olmayacağından etkilenmektedir,
- En etkili tetikleyiciler, neyin beklenen sonuç olduğunu açıkça tanımlar ve istenen davranıştan hemen önce gerçekleşir.

Güvenli davranışın gerçekleştirilmesini engelleyen ve riskli davranışı başlatan bir çok unsur çalışma sahasında bulunan görevlileri etkilemektedir. Davranışların bireysel olduğu doğru olsa da, işyerindeki davranışlar kimin gerçekleştirdiğinden bağımsız olarak ele alındığında, aynı etkilere ve engellere maruz kalan pek çok çalışanın benzer riskli davranışları gösterdiği görülmektedir. Örneğin; sürücüler kuruluştaki yeri ve mevcudiyeti için düşük bir değerlendirme yapıldığını ve örgütsel kuralların, yapıların, yönetmeliklerin ve yapılan işin gevşek bir şekilde takip edildiğini

bildirdiğinde, en yüksek ihlal sıklığını rapor etmişlerdir. Sürücüler, çalışma tarzının, kuralların ve yönetmeliklerin sıkı bir şekilde kontrol edildiğini ve kuruluş içindeki mevcudiyetleri için yüksek önem verildiğini bildirdiğinde, en düşük ihlal sıklığını bildirmişlerdir. (Öz, 2010) Buna göre, yönetim sistemi, kurallar ve kontrol mekanizmalarının iyi çalıştığına ve kendilerinin de çalıştıkları kuruluş nezdinde değerli olduklarını düşündüklerinde güvenli davranışlarının artacağı söylenebilir. Çalışanların sağlık ve güvenliğe bağlılığını caydıracak özellikler taşıyan engellerin sistematik olarak ele alınarak güvenli çalışmaya olan olumsuz etkilerin ortadan kaldırılması, güvenli davranışların artmasına yardımcı olacak olan önemli bir yönetim görevidir. Güvenli davranışın önündeki engeller, örgütsel sessizlik, sağlık ve güvenliğin uzmanların işi olduğu inancı, istenmeyen sonuçlara odaklanma, yetersiz veya bürokratik ÇSG süreçleri, kötü durumdaki üretim ortamı, tesis, araç gereç ve ekipman olabilir.

Davranış Değişiminde Ödül ve Ceza

Davranışçı yaklaşıma göre, davranışları sonuçları yönetmektedir. Cancialosi "İşyeri güvenliği ceza ile başlamaz" adlı makalesinde güvenlik konularını raporladıkları için çalışanların cezalandırılması durumunda bunun çalışanların olayları örtbas etmesine yol açacağını, gerçek düşmanın çalışanlar değil, risk olduğunu, güvenliği önleyici bir şekilde yönetilebilmenin tek yolunun çalışanlara güvenlik sorunlarını korkusuzca rapor edebilecekleri güvenli bir ortam yaratmak olduğunu belirtmektedir. (Cancialosi, 2014) Castro, "Güvenlik Kültürü: Mükemmellik Efsanelerini ve Cezayı Paramparça Etmek" başlıklı makalesinde hata/kaza önlemenin en büyük engelinin hata/kaza yapanları cezalandırmak olduğunu, güvenliği artırmak ve gelecekte olabilecek kazaları önlemek için açık ve adil bir ortam yaratılması gerektiğini belirtir. Hataların raporlanması, soruşturulmasının teşvik edilmesi ve istenmeyen, olumsuz olayların bildirilmesinin özendirilmesinin çalışanlardan öğrenmenin ve gelecekteki hataları önlemenin önemli bir yolu olduğunu da ekler. (Castro, 2017)

Mathis (2012), uygulama çevrelerinde sıklıkla dile gelen yönetimin güvenlik konusunda ciddi olduğunu göstermesinin yolunun, destek-takviye ve cezalandırmayı zamanında ve tutarlı olarak uygulayabilmek olduğunu belirtir. İstenmeyen davranışları durdurmak için bir araç olan ceza, kullanımının zamanlaması ve kesinliğine bağlı olarak etkili veya etkisiz olabilir. İstenmeyen davranışlarda çok uzun süre ceza kullanıldığında

veya tutarsız bir şekilde ceza kullanıldığında istenen etkiye sahip olmayabilir. Yanlış zamanlamalı ve tutarlı olmayan ceza kullanımı, otomatik olarak güvenlik yönetiminin özensiz ve verimsiz olduğu ya da işyeri gerçekleriyle örtüşmediği mesajını verir. Emniyet için ceza yöntemini kullanmak için çalışanın kasıtlı, gösterişçi ve tekrarlanan davranışlar içinde olduğuna emin olunmalıdır. Tıpkı cezanın emniyet yönetiminde bir seçenek olarak tamamen dışlanmaması gerektiği gibi, otomatik olarak kullanılması da engellenmelidir. Her durum potansiyel olarak farklıdır ve bir çözüm önerilmeden önce iyice teşhis edilmelidir. Cezalandırma, etkili olduğunda bile, ilişkiler üzerinde olumsuz etkilere neden olabilir. Davranış değişiminin önemi ile ilişkinin önemini tartmak, güvenliği artırmak üzere cezayı kullanma kararı için nihai bir değerlendirme parametresi olmalıdır.

Suçlama ve cezalandırmanın güvenlik açısından yıkıcı olduğunu ısrarla savunanlardan Dekker ve Reason'a Agnew (2016)'da katılmaktadır.

Zaman zaman düzenleyici kurumların bazı yönergelere uygunluk talep etmesi nedeniyle kuruluşların tercih etmedikleri halde katı cezalara yönelmesi söz konusu olmaktadır. Emniyetin zorunlu kısmının isteğe bağlı parçadan dikkatlice ayırılması gerekmekte, işçilerin belirli emniyet kuralları ve prosedürlerinin "istihdam koşulları" olduğunu ve ihlallerin hoş görülmeyeceğini bilmeleri gerekir. Güvenlik unsurlarının diğer kısımları işçilerin takdirine bağlı olarak uygulanabilir. Gönüllü programlara katılım veya "önerilen" ilkelere uyma teşvik edilmeli, ancak başarısızlık cezalandırılmamalıdır. İşçileri "yukarıya ve ileriye" götürmek için ceza kullanmak işe yaramaz ve verimsizdir. Cezayı, temel güvenlik ilkesi olarak düşünmemek ve güvenlikte mükemmellik girişimleri için kullanmamak gerekir. (Mathis T. , 2012)

Hatalar (ihmal) ve ihlaller farklı psikolojik süreçlerden kaynaklandığından, farklı muamele görmelidirler. Reason ve arkadaşları (1990), sürücü hatalarının ve ihlallerin farklı davranış sınıfları olduğunu göstermiştir. Hataları, planlanan eylemlerin amaçlanan sonuçlarına ulaşmak için başarısızlığı, ihlalleri potansiyel olarak tehlikeli bir sistemin güvenli bir şekilde işletilmesini sağlamak için gerekli olduğuna inandığı bu uygulamalardan kasıtlı sapmalar olarak tanımladılar. Hatalardan farklı olarak, ihlaller kasıtlı davranışlar olarak görülmüştür, ancak hem hatalar hem de ihlaller potansiyel

olarak tehlikelidir ve bir kazaya yol açabilir. (Öz, 2010) İhlal davranışları bilinçli davranışlardır. Kestirme yollar kullanılarak zaman kazanarak, uygun olmayan araç gereç kulanarak işi yapmak, kuralları göz ardı ederek işi yapmak olarak açıklanabilir. İhlal davranışlarının bireysel veya örgütsel nedenleri olabilir. İhlal davranışları ceza ile karşılık görebilir. İhmal davranışlarında ise kasıt bulunmaz. 2014'te 301 madencinin ölümüyle sonuçlanan Soma kömür madeni faciası ile ilgili olarak Işık, bu olayın ortaya çıkma sürecinde insan davranışlarını açıklarken pasif, rutin olarak gerçekleşen ihmal davranışları sergilendiğini belirtmektedir. (Işık İ. , 2019)

Ödül-cezayı içeren sağlık ve güvenlik uygulamalarının, bu konuda hiçbir çalışma yapmamış, güvenlik risklerinin acil ve hayati durumlar nedeniyle devreye alınması gereken, bir anlamda acil durum yönetimi yapan işletmelerde devreye alındığında işe yaradığı, bunun dışında etkisiz olduğu görülmüştür. (Zohar, 2002) , (Kelloway, 2006) Diğer yandan, olumlu bir güvenlik iklimi yaratılması için liderlerle çalışanların, tehdit ya da korku yerine yakın ilişki ve güven gerektiği bilinmektedir. Ancak güven ve yakınlık olduğunda; iş güvenliği ile ilgili iletişim gelişmekte, yöneticinin güvenliğe yönelik görünür taahhüdü artmakta bu yolla iş kazalarına bağlı yaralanmalar azalmaktadır. (Morgeson, 1999)

İşyerinde gösterilen davranışların çoğunluğuna bakıldığında bir şeyden kaçınmak, istenmeyen bir sonuçtan kurtulmak için gerçekleştirildiği görülebilir. Örneğin; idari para cezasından kaçınmak için KKD kullanan çalışanlar, KKD giyilmemesi, kullanılmaması durumunda ücret kesme vb gibi para cezaları uygulayan bir örgütte bulunuyor olabilirler. Bu, negatif pekiştirme etkisi altında çalışmak anlamına gelmektedir. Böylelikle istenmeyen bir sonuçtan kaçınmak için 'KKD takma' davranışı artmıştır. Oysa cezalandırmadan veya rahatsız edici sonuçlardan kaçınmak için bir davranışı gerçekleştirmek mükemmel performans oluşturmayacaktır. Bir anlamda bu durum "İdare ediyoruz, ancak ilerlemek, gelişmek için motive değiliz, korkuyla motive oluyoruz "Yapmamız gerektiğinden yapıyoruz" anlamı taşır. Yapılması gerektiği için yapmak, yeterli performans elde etmeyi sağlayacak olsa da, ancak "istediğimiz için" çalışmak söz konusu olduğunda mükemmel performansın ortaya çıkacağının göz ardı edilmemesi gerekmektedir. (HSA, 2013) Böyle bir davranış, dış denetim ortadan kalktığında sönebilir. Uzun dönemde ceza, içten gelen, davranış ve bakış açısına

damgasını vuran bir etki oluşturmayabilir. Ancak, tersini ortaya koyan araştırmalar da bulunmaktadır. Jadidi ve arkadaşlarının uygulamalı çalışmasında gıda endüstrisinde yer alan bir kuruluşta güvensiz davranış gözlemi, görüşme, kontrol listeleri ve "Güvenli davranışı örnekleme tekniği" ile iki ay süreyle veri toplanmıştır. Önce çalışanlara güvenlik eğitimi verilmiş, ödül ve cezalandırma prosedürlerinin ardından güvensiz davranışlar tekrar değerlendirilmiştir. Bu süreçte 1162 gözlem yapılmıştır. Çalışmanın sonuçlarna göre, müdahale öncesinde çalışanların davranışlarının % 22,8'inin güvensiz olduğu, müdahaleden sonra bu oranın % 17'ye düştüğü belirlenmiştir. Yazarlar, güvenlik eğitimlerinin ve ödül sisteminin sürekli uygulanması gerektiğini, çalışmalarının güvensiz davranışları azaltmak için sürekli cezalandırma sisteminin gerekli olduğunu gösterdiğini belirtmişlerdir. (Jadidi E, 2019) Blanco-Munoz, başkanlığını yürüttüğü Uluslararası Davranış Odaklı Güvenlik Konferansı'nın ardından kaleme aldığı yazısında, konferansta ele alınan konuların "davranış odaklı güvenlik sonrası" (Post-BBS) söylemler içerdiğini belirtmiştir. Artık ödül-cezadan oluşan klasik davranışsal örüntüleri takip etmeyerek liderleri güvenlik kültürü ve değerleri ile donatma zamanı geldiğine vurgu yapmaktadır. (Blanco-Munoz, 2016)

Güvenli Davranış Engelleri

1) Örgütsel sessizlik

Çalışanların sağlık ve güvenliğe bağlılıklarının önündeki en önemli engel, sağlık ve güvenliğe aktif biçimde katılamamalarıdır. Bu engeli daha iyi anlayabilmek için örgütsel sessizlik kavramını irdelemek gerekmektedir. Ses, sessizlik ve çalışan katılımı, çalışanların açıkça konuşmalarını, dinlenilmelerini ve kurumsal karar alma süreçlerine katılma derecelerini ifade etmek için kullanılan terimlerdir. Çalışanlar, çalışma yaşamlarını şekillendirmek için söz sahibi olmak isterler, kurumlar da genellikle böylesi bir katılımın gerekli olduğunu düşünürler. Ancak, katılım arzu edilmesine rağmen çalışan katılımını sağlamak kolay değildir. Bu gerçeklik, ÇSG süreçlerinde de kendisini göstermektedir. Morrison ve Miliken pek çok kurumda çalışanların katılımını önleyen ve potansiyel veya sorunlar hakkında bilgi saklamaları için onları zorlayan kuvvetler olduğunu savunmuşlar ve bu bilgi saklama olayını kurumsal sessizlik olarak ifade etmişlerdir. Çalışanlar, konuşmanın makul olmayacağı veya herhangi bir sonuç vermeyeceği algısını paylaştıklarında sessiz kalırlar. Böyle bir sessizlik, hayati önem

taşıyan bilgilerin yukarı doğru aktarılmayacağı anlamına gelebilir. (Cornelissen, 2019) Tam tersi durumda ise örgütteki tüm çalışanlar güvenlik çabalarına aktif ve olumlu katkıda bulunabilir, herkes güvenlik hakkındaki görüşlerinin ve fikirlerinin duyulacağından emindir. (SCLT-HSE, 2018) Öz ve arkadaşlarının sürücülerin hata ve ihlal davranışlarını incelediği çalışmaları örgüt kültürünün genel olarak çalışan davranışı, özellikle de sürücü davranışlarında bir etkiye sahip olduğunu gösteren daha önceki çalışma bulgularını desteklemiştir. Çalışanlar, kurum içinde daha az dikkate alındıkça, daha yüksek hata ve ihlal sıklıkları bildirmektedirler. (Öz, 2010) Daha az dikkate alınmanın, çalışanların sessizleşmesine, dolayısıyla iş kazası habercisi önleyici göstergeler olan ramak kala olaylarını rapor etmeme vb. neden olacağı düşünülebilir. Böyle bir sessizlik ortamında çalışanlar açısında bilinir ancak söylenemez halde olan pek çok tehlike, bir süre sonra bir iş kazası veya istenmeyen olaya yol açacaktır.

2) Sağlık ve güvenliğin uzmanların işi olduğuna inanılması

Sağlık ve güvenliğin işin bir parçası değil de, ayrı bir şey ya da sorumluluk alanı olduğuna dair düşünceleri teşvik eden davranışlar ve uygulamalar, insanların güvenliğin bir parçası hissetmediği ve insanların sağlık ve güvenlik konularında konuşmasına engel olan çalışma alanları oluşturur. Güvenliğin diğer insanların / işlevlerin sorumluluğu olduğuna ilişkin tutumlarını teşvik eder ve çalışma sahalarını çalışmak için istenmeyen yerler haline getirir.

3) Olumsuz (İstenmeyen) sonuçlara odaklanma

Yöneticiler genellikle işleri güvenli yoldan yapmanın, güvenli davranışların riskli davranışlara göre normal olan, zaten yapılması gereken olduğuna inanmaktadırlar. Kendi görevlerininse negatif olan iş davranışlarını ayıklamak, hatalı-kusurlu olanı ortaya çıkarmak, engellemek olduğunu düşünürler. Olumlu bir güvenlik kültürü oluşturmaya engel oluşturan kusursuzluk efsanesi, insanların yeterince gayret ederlerse hiç hata yapmayacaklarını, ceza efsanesi de hata yapanlara ceza verildiğinde daha az hata yapacaklarını iddia eder. (Castro, 2017) Sağlık ve güvenlik açısından istenmeyen sonuçlar, riskli davranışlar, iş kazaları, meslek hastalıklarıdır. Yöneticilerin genellikle

istenmeyen sonuçları ve bunları izlemeye yönelik parametreleri takip etmeleri, enerjilerini güvenli davranışları ve önleyici yaklaşımlar gibi iş ortamında pozitif sapma yaratan durumlara vermek yerine negatif sapma tarafında vermeleri çalışanların kaygı ve moral düzeylerini etkileyebilir, olumlu yöndeki değişikliklerin görünmez olmasına neden olabilir.

4) Yetersiz veya bürokratik sağlık ve güvenlik süreçleri

Yetersiz süreçler, uzun soluklu ve güncel olmayan, çok bürokratik veya olması gerekenden başka bir amaca hizmet ettikleri için çalışanların kaçınmak istemelerine, eşlik etmemelerine, katılmamalarına neden olur. Güvenli çalışmaya yardımcı olmaktan ziyade engel oldukları görülür. Güvenlik biliminin geleceği hakkındaki makalelerinde Swuste ve arkadaşları, güvenlik kurallarının, yasalarının ve yönetmeliklerinin bir kenara bırakıldığı, güvenliğe yönelik bürokratik yaklaşımın durdurulduğu ve odaklanmanın dinamik kaza süreçleri tespitine yöneleceğini öngörmektedirler. (Swaste, 2020)

5) Kötü durumdaki tesisler, üretim sahaları ve ekipman

Kötü durumdaki, yeterince bakımlı olmayan, gerekli yatırımların yapılmadığı tesis ve ekipman, yalnızca üretimin önemli olduğu mesajını iletir. Potansiyel olarak tehlikeli çalışma sahalarında çalışmayı daha da tehlikeli hale getirir, bu türde tesis ve ekipman çalışanlar üzerindeki yükü arttırır.

Davranış Odaklı Güvenlik Yaklaşımında Kullanılan Uygulamalar

İşe Vuruk Tanımlama (Etiketlemeden Tanımlama)

İşletmelerde ÇSG davranışlarıyla ilgili genellikle etiketlemeye dönük tanımlamalar yapıldığı görülmektedir. Örneğin; "hareketli bandın altından geçmek" davranışını ele aldığımızda, daha güvenli bir yol tanımlanmışken, bandın çevresinden dolaşarak geçmek mümkünken, güvensiz davranış yürüyen bandın altından geçmek olmaktadır. Bu davranışı gören, olaya şahit olanların bu davranışı doğrudan "acelecilik", "dikkatsizlik", "tembellik" vb. etiketlerle ifade ettiği görülmektedir. DOGY yaklaşımına göre riskli davranışla karşılaşıldığında eleştirel, yukarıdan ve

yargılayan dil yerine, tamamen işe vuruk, yani operasyonel tanımlama yapılması gerekmektedir. Bu tanım, kişi gerçekten ne yapıyor sorusuna cevap arar. "Acelecilik", "dikkatsizlik" muğlâk kavramlardır, bu etkiket kelimeler kullanılarak yapılan davranış tanımlarında ilgililer hangi davranışın kast edildiğini anlayamaz. Kişinin o anda gerçekten ne yapıyor olduğunun söylenmesi, yazılması "etiketleme" yapmadan davranışı tanımlayabilmek demektir. (Işık İ. , 2014) Etiketle ifade edilen davranışın yapana bir bilgi vermediği, kayda geçirildiğinde ayırt edilemediği, hatta söylediğinde bir dirençle karşılaşacağı, olumlu ve yapıcı olarak anlaşılmayacağı, sistemin gelişmesine faydası olmayacağı açıktır. Dolayısıyla, böyle bir geri bildirimin ÇSG açısından dönüştürücü, değiştirici bir etkisi olması ne raporlama anlamında ne de günlük yaşamda, beklenmez. Oysa, işe vuruk bir tanımlama, üzerinde çalışılabilecek bir veri içerir, gözlenebilir, geri bildirimi yapıldığında neden bahsedildiği herkes tarafından aynı biçimde anlaşılabilir. Böylece önleyici bir çalışmaya zemin oluşturulabilir.

Gözlem, Geri Bildirim ve Davranış Analizi

Bir davranış operasyonel olarak tanımlanabiliyorsa, gözlenebilir. Gözleniyorsa, sayılabilir, sınıflandırılabilir, sıralanabilir; üzerinde matematiksel hesaplamalar ve istatistikî çalışmalar yapılabilir. Neden-sonuç ilişkileri analiz edilebilir, bu ilişkilerden hareketle davranışlar düzeltilebilir (behavioral modification). DOGY yaklaşımında, üretim sahasında sıklıkla görülen riskli davranışların hangileri olduğu belirlenir. Ağır sonuçlar (gün kayıplı sonuç doğurabilecek riskli davranışlar, uzuv kaybı ve ölümle sonuçlanabilecek riskli davranışlar) doğurabileceği düşünülen, nadir görülen davranışlar da (sahaya özgü) listelenir. Bu listeler yardımıyla periyodik gözlem çalışmaları sahadaki çalışanlardan gizlenmeden, açıkça yapılır, veriler anonim olarak toplanır. Önemli olan bu davranışı kimin yaptığı değil, sahada yapılmış olmasıdır. Gözlem alanında, bir gözlemci tarafından, alana özgü olarak hazırlanmış gözlem formu kullanılarak daha önce belirlenen riskli ve güvenli davranışların gözlemi yapılır. Alana önceden haber verilmez. Gözlemci kendi belirlediği zamanda alana gider ve alan içinde iş yapılan, insanların bulunduğu her istasyona uğrar. Gözlemci, gözlem yapmak üzere alana geldiğini açıklar. Gözlem formlarının kılavuzluğunda gözlem yapılır ve form doldurulur ve toplama kutusuna atılır. Gözlem formuna tarih atılmaz. Gözlenenlerin adı yazılmaz. Gözlem uygulamaları sırasında çalışana geri bildirim verilir, neden böyle

davrandığına ilişkin söyledikleri not edilir. Modelin mantığına göre, sistemli şekilde bir davranışın tetikleyicileri ve sonuçları üzerinde değişiklik yapıldığında davranışlarda değişiklik sağlanabilir. Kişi bu davranışın sonucunda ne elde ediyor, ne kazanıyor, ne kaybediyor? Bu sonuçların değiştirilmesi ile davranışta da değişiklik sağlanabilir. Bu mekanizmanın işleyebilmesi için bir proje yaklaşımı ile gözlemlerin yapılandırılması, kazaların oluşumunda en fazla rolü olan davranışların seçilmesi ve kendi içinde analiz sürecine sokulması gerekir. Gözlem sonuçlarının analizi, A,B,C analizi olarak isimlendirilir (Antecedents, Behaviors, Consequences). "Bu davranış neden kaynaklanır?" , "Bu davranış sergilenirse sonucu ne olabilir?" ve olası sonuçlar sıralandığında da, sonuçların üç özellik açısından değerlendirmesi gerekir : (Işık İ. , 2014)

a) Her zaman bu sonuç ortaya çıkar mı? Yani kesin midir, belirsiz midir?

b) Bu sonuç hemen mi yoksa geç mi ortaya çıkar?

c) Negatif midir? Yani davranışı söndürür mü? Pozitif midir? Yani davranışı pekiştirir mi?

Davranış odaklı güvenlik yaklaşımında gözlem tekniği, hem hedef davranış (lar) ı gerçekleştiren bireyi (gözlenen) hem de davranışı gözlemleyen, bu gözlemlere dayanarak edindiği bilgileri kaydeden bir akran (gözlemci) ile gerçekleştirilen akran gözlemi ve geri bildirimini içerir. Bu süreçte iki temel geri bildirim türü kullanılmaktadır; özetleyici ve biçimlendirici. Özetleyici geribildirim, bireye performansı hakkında bilgi sağlarken biçimlendirici geribildirim, performansını nasıl geliştirebileceği hakkında bilgi sağlar. Biçimlendirici geribildirim, geribildirimi alan kişi tarafından güvenilir ve bilgili olarak algılanan biri tarafından iletilmelidir. Özetleyici geri bildirim kamuya açık veya gizli olarak verilebilir, biçimlendirici geribildirim ise mahremiyet ortamında, özel olarak verilmelidir. (Jasiulewicz-Kaczmarek, 2015)

Böyle bir gözlem çalışması, gözlemlenmesi önceden kararlaştırılmış olan iş ünitesine özgü iş yeri davranışları listesine göre yapılır. Kayıt altına alınan davranışlar daha sonra A,B,C analizine tabi tututulur. Örnek bir davranış analizi olarak üretim işletmelerinde

sık rastlanan bir riskli davranış olarak "İşitme koruyucusu takmama" davranışı analiz edilerek Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2 Riskli (Güvensiz) Bir Davranış İçin ABC Analizi Örneği

Tetikleyiciler	**Davranış**	**Sonuçlar ve sonuçların pozitiflik ve negatiflik durumu**	**Sonuçlar Ne Zaman Ortaya Çıkıyor? Kesin mi? Belirsiz mi?**
İş arkadaşlarım işitme koruyucusu takmıyor	İşitme koruyucusu kullanmıyorum	İş arkadaşlarım arasında göze çarpmıyorum , +	Hemen, Kesin
Nereden işitme koruması alacağımı bilmiyorum		Yüksek ses seviyelerine maruz kaldım, -	Geç, Kesin
İşitme koruması kullanma kurallarının uygulanmadığını biliyorum		Sonunda işitme kaybım olacak, -	Geç, Belirsiz

Tablo 2'de verilen davranış analizinde yer alan davranışın tetikleyicileri ve sonuçları üzerinde değişiklik yapıldığında davranışta değişiklik sağlanabilir. Kişi bu davranışın sonucunda ne elde ediyor, ne kazanıyor, ne kaybediyor? Bu sonuçların değiştirilmesi ile davranışta da değişiklik sağlanabilir. Davranış analizleri ve davranış değiştirme çalışmaları üretim ortamlarında herkes tarafından yapılan davranışlara odaklandığında, davranışı gerçekleştiren kişilerin kimler olduğu ile ilgilenilmez, yapan kişiden bağımsız olarak yapılan davranışla ilgilenilir. Güvensiz bir davranışın güvenli bir davranışa değiştirilmesi, zaman alacak bir çalışmadır, çünkü yeni bir davranışın

alışkanlığa dönüşünceye kadar "acemilik" çekilerek yapılabileceği, otomatize olunmamış bir geçiş dönemi olacağı beklenmelidir. Bu acemilik yani davranışın sahada yerleştirilmesi döneminde güvenli davranışın desteklenmesi, güvenli davranış pekiştiricilerinin kullanılması gerekir. Aynı zamanda davranış odaklı çalışmanın felsefe ve ilkelerinin, umulan yararın ve hedeflerin, çalışanlardan beklenen katkının duyurulması da kritik önemdedir. Davranışçı yaklaşımın gündemini yaratmak, canlı tutmak için kampanyatif bir yaklaşımla projeye özgü isim, logo, tema ve mesajları tasarlamak, görsel iletişim olanaklarını kullanmak da oldukça önemlidir. İlk kuşak gözlemcilerin seçiminde çalışma ortamında sevilen ve sayılan, iletişimi kuvvetli, güler yüzlü, değişime açık, kanaat önderi konumunda, orta kıdemde üretim çalışanları tercih edilmelidir.

Önleyici (Sürece Yönelik) Göstergelerin İzlenmesi

ÇSG ile ilgili performans parametrelerinin takibi genellikle kaza sayıları, gün kayıplı kazalar vb gibi bir olay gerçekleştikten sonra ona ilişkin bilgi edinmek üzere sonuca yönelik göstergeler kullanılarak yapılmaktadır. Bu göstergeler yapıları gereği, olumsuz sonuçların izlenmesi sonucunu doğurur. Bunlar arasında en yaygın olarak kullanılan göstergelerden biri, işyerindeki kaza sayısı ve kazasız gün sayısıdır. İlk bakışta kazasız gün sayısını izlemek olumlu bir gösterge gibi görünse de, örgütlerde çalışanlar üzerinde baskı yarattığı, kazaları ve ramak kala olayları saklama eğilimi oluşturduğu söylenebilir.

Örgütlerde çoğu zaman olumlu olan, yolunda giden, sorun çıkmayan unsurlar normal kabul edilmekte, izlenmemektedir. Bu nedenle işyerinde sağlık ve güvenlik konularında atılan pek çok adım, yapılan çalışmalar, yolunda giden, olumlu olan süreçler pek de gün yüzüne çıkmamakta, yönetimin ve çalışanların olumlu olan göstergelerle ilişkilenmesi sağlanamamaktadır. Olumlu olana odaklanmak, başarılan ve iyi yapılan uygulamaları koruyup yaygılaştırmak, iyi örneklerle ilgilenmek, çalışma ortamında moral ve motivasyon sağlayacağından çok değerli bir yaklaşımdır.

Örgütte sağlık ve güvenliğin sağlanması süreçlerinde olumlu olana odaklanmanın yanında, önleyici göstergeler olarak istenmeyen olayları önleyecek ve örgütte çalışan sağlığı ve güvenliğini geliştirip destekleyecek çalışmaların ve süreçlerin

izlenmesi de oldukça önemlidir. Bu önleyici parametrelerin izlenmesi kimi zaman oldukça zor olabilmektedir. Örneğin; havacılık sektöründe emniyet ölçümünün bir şeyin yokluğunun ölçümü olmasına bağlı olarak süreç göstergeleri çok önemli yer tutan unsurlar olarak kabul edilir. Ortaya çıkan çıktının ölçülemediği bu gibi hallerde sektör standardı, bunun yerine dayanak süreçlerin onaylanması yönündedir. (SMICG, 2017) Almanya Kaza Sigortaları Kuruluşu DGUV, "Önleme hizmeti" olarak ÇSG eğitimlerini sağlık ve güvenlik faaliyetleri ile ilgilenen veya güvenlikle ilgili işler yapan kişiler için sürekli mesleki gelişim sağlanması olarak tanımlamış, insanların sağlık ve güvenlik risklerini tanımasına ve değerlendirmesine yardımcı olmak ve bunları hedefleri doğrultusunda önlemleri uygulamaya motive etmek için sistematik bilgi ve becerilerin öğretilmesi için yapılan faaliyetler olarak sınıflandırmıştır. (Institute Work and Health of the German Social Accident, 2009)Ting, BBS gözleminin yanı sıra, şantiyelerin güvenliğiyle ilgili birçok öncü gösterge bulunduğunu, bu göstergelerin kaza önleme mekanizması ile BBS gözlemi arasındaki korelasyon, gelecekteki araştırmalarda ele alınabilecek konular olduğunu belirtmektedir. (Ting, 2019)

Kaza habercisi ve kıl payı atlatılan olay raporlamaları önleyici göstergelerdir. Ramak kaldı olaylarının kazaların habercileri oldukları, ancak etkin bir biçimde yönetilmedikleri ve değerlendirilemedikleri için meydana gelen kazalar ve hasarlar kaynaklarda belirtilmiştir. Demir çelik sektöründe yapılan bir araştırmaya göre kaza adedi ile uygunsuzluk ve ramak kaldı olayları arasında orta güçte pozitif bir ilişki olduğu gösterilmiştir. (Kocaman, 2019) Sansasyonel etkileri olan Challenger uzay mekiği olayında mühendisler ortam sıcaklığının artmasıyla sızdırmazlık aparatlarında sorun olduğunu rapor ettikleri, Hindistan'da rafineri patlamasında yazılı yapıldığı halde önemsenmeyen şikayetler geri dönüp incelendiğinde, olayın transfer hatlarındaki korozyon ve sızıntıdan meydana geldiği belirlenmiştir. Yine Paddington tren kazası öncesinde 8 ramak kaldı olayı tespit edilmiş ancak dikkate alınmamış, sonunda çarpışma meydana gelmişti. (Wright, 2004) Dolayısıyla ramak kala olayların ÇSG sisteminde açıkça rapor edilmesi ve dikkate alınması kazaları önleyici olacaktır.

Kimya endüstrisinde ramak kala olaylarının raporlanmasında insan faktörünün önemi vurgulanarak çalışanların ramak kaldı olaylarının raporlanması için cesaretlendirilmesi gerektiği, böylelikle istenilen sonuçlara erişilebildiği gösterilmiştir. (Wright, 2004)

Çalışanların daha fazla ramak kaldı olayı raporlamasını sağlayacak sistemler kurulurken, emniyetsiz koşullar, emniyetsiz davranışlar, küçük yaralanmalar (daha katastrofik sonlanabilecek yüksek potansiyelli olay), yaralanma olmadan atlatılmış olaylar, hasarlanma ile sonuçlanmış olaylar, güvenli çalışmaya karşı dirençli ortamlar, çevre hasarı ile sonlanabilecek olayların vb. bildirilmesi sağlanmalıdır. (Phimister J. R., 2006)

Kaza habercisi olayların bütünü görmekten uzak bir yaklaşımla ele alındığında kaza ve istenmeyen olayların önleyici göstergeler olamayabileceği de belirtilmektedir. Az sayıda veya düşük oranda kişisel yaralanma oranlarının kendi başlarına daha ciddi olaylara karşı koruma sağlamadığının kabul edilmesi gerektiği, yaygın ve küçük yaralanmaların sıfıra indirilmesi için gösterilen çabanın önemli kaynakları daha ciddi risklerle uğraşmaktan alıkoyabileceği belirtilmektedir. Anında yaralanma azaltma vaat eden hızlı düzeltmelerin cazibesine direnmenin ve sürdürülebilir güvenlik için hızlı düzeltmeler olmayacağının kabulü gereklidir. (Laoud, 2016)

DOGY sürecinin uzun vadeli uygulanabilirliği ve sürdürülebilirliği birçok program için sonradan düşünülmektedir. Bunun dışında kalanlar ise, liderlerin süreci geleceğe doğru yönlendirebilmelerini sağlamak için yapı ve metrikler geliştirir. (Mathis T. , 2020) Bazı önleyici göstergelerin yaygın hale gelmesine rağmen, çoğu kuruluş hala anlamlı önleyici göstergeler aramaktadır. En yaygın BBS metriği, gözlemlenen güvenli davranışların yüzdesidir. Diğer yaygın göstergeler, gerçekleştirilen/hedeflenen gözlemlerin yüzdesi, gözlemlerini tamamlayan görevli gözlemcilerin yüzdesi, toplantılara katılan yönetim ekibi üyelerinin yüzdesi, gözlenen çalışanların sayısı, vb. gibi katılım metrikleridir. Gözlem verilerinden geliştirilen planlar veya başarıyla tamamlanan planların sayısı da göstergeler arasındadır. (Mathis T. , 2020) Önleyici bir yaklaşımda örgütlerde ÇSG'ni geliştirip destekleyecek çalışmaların ve süreçlerin göstergeler yardımıyla izlenmesi gerekir. Bunlar, her düzeyde çalışanın ÇSG'ne katılımına ilişkin parametreler, davranış gözlemi kayıtları, davranış analizleri (A,B,C analizi), risk analizleri, tehlike bildirimleri, kıl payı atlatılan olay raporlamaları, ÇSG amaçlı alınan aksiyonlar, sağlık ve güvenlik algısına ilişkin düzenli yapılacak çeşitli ölçümlemeler vb. ve ÇSG eğitimleriyle ilgili parametrelerdir. Bu sistematiğin

erişilebilir, gereksiz veriden arındırılmış, anonim olarak kolayca kullanılabilecek, ulaşılabilir, kullanıcı dostu, kısaca basit ve kolay kullanılır olması sağlanmalıdır.

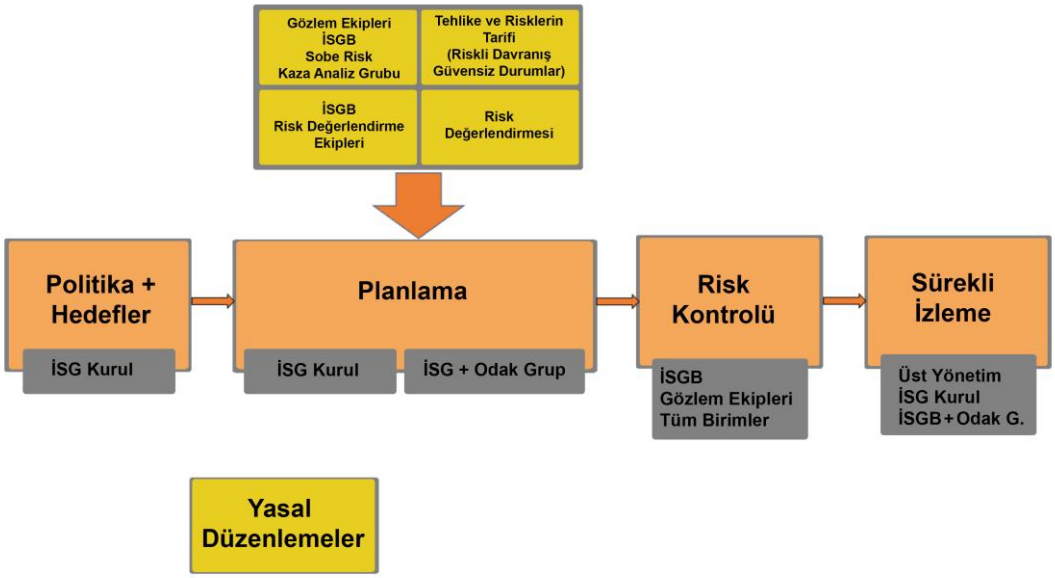
Üretim İşletmelerinde Yürütülen Davranış Odaklı Güvenlik Uygulamaları

Riskli/güvenli davranışların gözlemlenmesi, DOGY sisteminin ana uygulamasıdır. Burada önemli olan, gözlemin otorite tarafından değil, çalışanlar tarafından yapılmasıdır. Üretim sahasında birlikte çalışan meslekdaşların birlikte belirledikleri riskli davranışları anonim olarak, gözlem ilklerine uygun şekilde gerçekleştirmesi (davranışı kimin gerekleştirdiği bilgisini aramadan, kayıt etmeden) önem kazanmaktadır. Alışılmış (otorite tarafından yapılan) davranış gözlemi programlarından farklı olarak, düzeltilmiş BBS gözlem programında, gözlemler iş atamasının bir parçası olarak ön hat çalışanları tarafından yapılır. (Ting, 2019) Hindistan'da enerji sektöründe yürütülen BBS programında 6000 çalışanın % 20'si BBS farkındalık çalıştaylarına katılmış, % 5'ine gözlem ve geri bildirim becerileri kazandırılmış, destek ve katılım sağlamak üzere 5 gün yaygınlaştırma faaliyetleri gerçekleştirilmiş, güvenlik mükemmelliği ve uygulaması için BBS Güvenlik Komiteleri (Süreç, Fiziksel, Bakım, Yol gibi) oluşturulmuş, toplantılar düzenlenmiştir. Müdahale öncesi % 73 güvenli davranış, % 27 güvensiz / riskli davranış tespit edilmiş, uygulama sonrasında güvenli davranışlar % 95'e çıkmıştır. Olumlu durumun BBS gözlem turlarının sürdürülmesi ile sürdürülebileceği belirtilmektedir. (Kaila, 2014)

Türkiye'de DOGY uygulayan işletmelerin sayısı son yıllarda artış göstermektedir. Örneğin; bir savunma sanayii şirketinde DOGY sistematiği kurulmuş, çalışanların ve yöneticilerin eğitimi tamamlanmış, sahada gözlem sistemi uygulamaya başlanmıştır. Yürütülen çalışmanın ilkeleri olarak; davranış değişikliğinin ancak sürekli ve ısrarlı yapılan bir çalışma ile sağlanabileceği, üst yönetimin sürekli desteği ve bu konuda çalışanlarla iletişim içinde olması, davranış odaklı iş güvenliği yaklaşımının kurum kültürünün bir parçası haline getirilmesini sağlayacak eğitim ve iletişim araçları geliştirilmesi, DOGY'de temel yapı aynı kalacak şekilde, iç dinamikleri gözeterek kuruma özgü bir sistem geliştirmek gerekliliği, çalışanların etkin bir şekilde sürece katılımı ve bunu sağlamanın en önemli adımlarından birinin sisteme yaptığı katkı

hakkında (gözlem, öneri vb.) çalışana geri bildirim vermek olduğu, DOGY'de cezanın söz konusu olmadığı, güvenli davranışların takdir edilmesi, ödüllendirilmesi, etkin iletişim ve motivasyon üzerine kurulu bir sistem olduğu belirtilmiştir. (Atalay, 2013)

Bu işletmede uygulanan DOGY sistematiği Şekil 11[1] de sunulmaktadır.



Şekil 11 Bir Üretim İşletmesinde Uygulanan ÇSG Sistem Bileşeni Olarak Davranış Odaklı Güvenlik Yönetiminin Diğer ÇSG Bileşenleri ile İlişkisi

Kaynak: (Atalay, 2013)

Metal sektöründeki bir işletmede yürütülen DOGY çalışmaları öncesinde mevcut durum; işletmede 35 kaza, 18 kayıp günlü kaza ve 309 kayıp gün problemi ile karşılaşıldığı, bu nedenle programın başlatıldığı, 49 kaza ve ramak kala atlatılan olayın 36'sının (% 74) "dikkatsiz çalışma" olarak adlandırıldığı/sınıflandırıldığı belirtilmiştir.

[1] Şekilde yer alan "sobe risk" kavramı, çalışanların işyerindeki tehlikeleri ayırd edip bildirmesi amaçlı sistemi ifade etmektedir.

Uygulama adımları olarak; iş güvenliğini belirleyen kritik davranışların operasyonel olarak tanımlanması, gözlemlenmesi, sıklığının belirlenmesi, tetikleyici ve sonuçları açısından değerlendirilmesi (ABC analizi), aksiyon planları oluşturularak davranışların çeşitli müdahalelerle değiştirilmesi sayılmıştır. (Işık İ. T., 2014)

Türkiye'de uygulanan DOGY çalışmalarının taranması sırasında, İSG konferasnlarında sunulan çalışmalar gözden geçirilmiştir. 2018'de gerçekleştirilen 9.Uluslararası ÇSG Kongresi'nde ana oturumlardan biri olan "Davranış Bilimleri ve ÇSG" oturumunda sunulan bildirilerden "Davranış Odaklı İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitiminin Optimum Kriterlerinin ve Eğitim Etkinliği Takip Yöntemlerinin Araştırılması" adlı sunumda uygulmama yapılan kuruluşta davranış odaklı çalışmalar içinde gözleme yer verilmediğini ancak uzman kaynaklardan DOGY eğitimleri alındığını belirtmiştir. "Operasyona Uygun Çalışan Seçiminde Davranış Odaklı Yaklaşım" adlı sunumda, işe alımda bir üniversiteyle ortaklaşa geliştirilen test ile çalışanların güvenilirliğinin tespit edildiği, 2000 kadar iş başvurusu yapan adaya bu testin uygulandığı, müracaatçıların %40'ına bu testi geçemediklerinden ötürü farklı iş alanları için teklif yapıldığı, çalışanların %12'sinin yine testten aldığı sonuç doğrultusunda, risk analizinde çalışanın yapabileceği hatalardan kaçınmak üzere "insan doğası matrisi"ne yerleştirilmesi sonucu güvenilirliği düşük (work reliability) çalışanların riski oluşturan sebeplerin kaynağında yok edilmesinin olanaksız olduğu durumlarda, yüksek riskli işlerde görevlendirilmeyerek kaza riskinin yönetildiği belirtilmiştir. Bir başka sunumda, firmada uygulanan Dsavranış odaklı güvenlik sisteminde ÇSG uzmanlarının sahaya girip riskli davranışları gözlemlediği, risklerin ortadan kaldırılması sorumluluğunun şef düzeyinde çalışanlarda olduğunu, sonuçların maddi ödül, kurumsal karne ve prestiji etkilediği belirtilmiştir. Sözlü aktarılan bu çalışmalardan elde edilen sınırlı bilgilerden anlaşılabildiği kadarıyla, Davranış odaklı güvenlik yaklaşımının teorisiyle yer yer uyumlu olmayan bazı çalışmaların da (örneğin; davranış gözlemlerinin yapılmaması, davranış gözleminin çalışanlar tarafından değil de uzman İSG personeli tarafından yapılması vb) "davranış odaklı güvenlik" olarak adlandırıldığı söylenebilir.

BÖLÜM 2. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırma modeli, evren ve araştırma alanı, verilerin nasıl toplandığı, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması ile araştırma süresi hakkında bilgilere yer verilmiştir.

Araştırma Modeli

Sosyal bilimlerde tarihsel olarak evrenselcilik ile tekilciliğin iç içeliği söz konusudur. Bu kategorilerin arkasında gizlenenlere eleştirel aklın süzgeciyle bakıldığında araştırmacının kendi öznel tekil/evrensel karışımının ne olduğunu bulması mümkündür. (Gulbenkian, 2002) Derinlemesine betimleme, yorumlama, aktörlerinin bakış açılarını anlama, nitel araştırmaların amacıdır, bir duruma dahil olan aktörlerin bakış açılarını anlamaya odaklanılır. (Yıldırım, 2006) Nitel, nicelik, kapsam, yoğunluk ya da frekansla kesin olarak sınanıp ölçülemeyen süreçlere ya da anlamları vurgular. Nitel araştırmacılar, sosyal deneyimin nasıl yaratıldığını ve anlamlandırıldığını araştırırken; nicel araştırmacıların tersine, sürecin değil, değişkenler arasındaki nedensel ilişkinin analizini ve ölçümünü vurgularlar. (Kuş, 2007)

Her kavramsallaştırmanın temelinde felsefi inançlar yatar. Her ölçüm, gerçeği kaydetmeye çalışırken onu değiştirir. Zamanla bu yapay tarafsızlık inancının kendisi, bulgularımızın doğruluk değerini artırmamızı önleyen başlıca engel haline gelir. Pozitivist paradigma, araştırmada nicel yöntemi en vazgeçilmez araştırma yöntemi olarak kabul eder. Davranışçı dünya görüşü psikoloji, sosyal psikoloji vb alanlarda pozitivist paradigmanın uzantısı olarak egemenliğini uzun süredir devam ettirmektedir. İşlevselciler ve davranışçılar sosyal olguları gözlenebilir ve ölçülebilir değişkenler olarak nitelendirir. Gerçeklik insanın dışında vardır ve insan kendinden bağımsız olan bu gerçeklik üzerine davranışlarını biçimlendirir. Davranışçı düşünce, bireyleri içinde yaşadıkları çevrenin bir ürünü olarak görür. Dış dünya bireyleri "uygun davranışlar" konusunda yönlendirir ve biçimlendirir. Pozitivist paradigmanın alternatifi olan görüş ise tek bir "doğru"nun olmadığını iddia eder, bu paradigmaya göre, sosyal olgular, sosyal davranışı belirleyen genellenebilir yasalar türetmek yoluyla değil, bu durumun kendine özgü boyutlarının ayrıştırılmasıyla anlaşılabilir. Buna göre, insanlar anlamların

yaratılması sürecine etkin bir biçimde katılır, sosyal, insana ait hatta doğal olayları bağımlı ve bağımsız diyerek ayrıştırmak olası değildir, çünkü "her şey" bir diğerinin içinde ve birbiriyle ilintilidir. Araştırmacının bilginin oluşturulması sürecine etkisi (ölçme aracı hazırlanması, veri toplanması) kaçınılmazdır. Sonuçta, öznel bir katkıda bulunmaksızın yorum yapmak mümkün değildir. Sosyal bilimlerde bu bakış açısı gittikçe daha fazla nitel çalışmaya yönelmeye neden olmaktadır. (Yıldırım, 2006) Araştırmanın temelinde, araştırma sorularını belirleme, kuramlar geliştirme, ampirik malzeme toplama ve uygun yöntemleri kullanma özgürlüğü yatar. Araştırmayı düzenleyen değer ve ilkelerin yorumlanış biçimi, gerek sosyal, politik ve teknolojik gelişmelerden, gerekse de araştırma ortamındaki değişimlerden etkilenebilir. (ALLEA, 2018)

Bu çalışmada araştırma modelini oluştururken kullanılan yaklaşım, sağlık ve güvenliğin sürdürülebilirliğini tek bir işletme birimine özgü kültürel tekilcilik çerçevesinde ele almaktır. Belirli bir konu hakkında veri elde etmek için kullanılan yapılandırılmış bir grup süreci olan odak grup görüşmesi tekniği ile Schein'in ifade ettiği gibi, "kültürü deşifre ederken içeriden öğrenenlerden olmak için" şirket içindeki (odak) gruplarla kapsamlı bir şekilde çalışmak, grubu somut konulardan başlayarak kültürlerinin somut olmayan yönlerini anlatmaya yönlendiren bir prosedür izlenmiştir. Monografik çalışmada işletmedeki güvenlik kültürü ve davranış odaklı güvenlik yaklaşımının sağlık ve güvenliğin sürdürülebilirliği ile ilişkisi araştırılmıştır.

Metot

Metaphors for Qualitative Research'de Gabriel Bardan "Nitel araştırma, bir yazıcı için renkli kartuş gibidir" der. Yazıcılar her iki kartuş türünü de kullanmak için üretilmiştir, ancak genellikle siyah kartuşla satılır. Renkli baskı istendiğinde, ayrı bir kartuş almak gerekir, bu başlangıçta görece daha pahalı olsa da, renkli kartuş kullanmaya karar verdiğinizde, gerçek dünyayı görebileceğinizi fark edersiniz. Artık dünya siyah beyaz değildir, sayfalar yeniden canlanmaktadır. Ağaçlar yeşil, gökyüzü mavi ve çilekler kırmızıdır. (Freed, 2019) Nitel araştırma; "Nasıl?" sorusunu yanıtlamada siyah-beyaz, evet-hayır, doğru-yanlış gibi sadece iki uçlu bir kesinlikten

kurtaran, fenomenin renk tayfındaki yerini bulmaya olanak veren bir yöntem olarak araştırmacıya kendi bakış açısını kullanma olanağı vermektedir.

Nitel çalışma "nesnellikten" çok "bakış açısını" ön plana çıkarmaktadır. Çalışılan olay ve olgular kendi ortamı içinde incelenmekte, araştırmacı bu olay ve olguları ayrıntılı biçimde ve derinlemesine açıklamaya ve yorumlamaya çalışmaktadır. Nitel araştırmanın ele alışına göre; insanın davranışı ancak esnek ve bütüncül bir yaklaşımla araştırılabilir ve bu yaklaşımda araştırmaya dahil olan bireylerin görüşleri ve deneyimleri önem taşır. (Yıldırım, 2006) Güvenlik kültürü araştırmasında nitel ölçümler kesinlikle önemli bir yöntem olmalıdır. Derinlemesine görüşmeler ve odak grup çalışmaları, çok güçlü bir güvenlik kültürü duygusu ve daha yüksek iç geçerlilikle veri sağlar. (Işık İ. K., 2011)

Bu çalışmada; güvenlik kültürünün sürdürülebilirliği açısından davranış odaklı yaklaşımın işlevini ve güvenlik kültürünün evrensel boyutlarının yerel ve işyerine özgü durumunu ortaya koyabilmek üzere nitel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Bir olayı, durum ya da koşula neden olan, biçimlendiren güçleri açıklamak amaç edinildiğinde nitel araştırma metodu kullanılır. Nitel yöntemler açıklayıcı (explanatory) yönüyle araştırma amacına yönelik olarak elverişlidir. Veri toplamak için nitel yöntemlerden odak grup görüşmesi ve mülakat kullanılmıştır.

Odak grup görüşmesi yöntemi, farklı disiplinlerden araştırmacıların oldukça çok kullandığı, sevilen bir araştırma yöntemidir. Bireyler çeşitli sosyal ortamlarda konuşur, toplantılarda tartışır, bazen grubun üyesi olarak, bazen de başkanı olarak yapılan bir günlük hayat faaliyetine benzetilebilecek olan odak grup görüşmesi yapma becerileri hepimizde vardır. Ancak, herhangi bir yöntemin aşırı hevesli kullanımında görülebileceği gibi, odak gruplarının da öngörülemeyen bir takım zorlukları olabilir. Bunlar; başkalarıyla karşılaşmaların 'dağınıklığı'; iletişimde bulunanların "performansları"; 'taahhüt'ün devreye girme düzeyi, iletişim; 'gerçek'; 'gerçeklik'; 'şüphe'; oyundaki gizli ajandalar; bilgi açığa çıkarmak için kullanılan taktikler ve stratejilerdir. Bu liste ayrıntılı olmasa da bir sorunun göstergesidir: ötekinin sözlerine hangi statüyü verebiliriz? (Barbour, 2005) İşini kaybetme korkusu olan bir kişi ile görüştüğünüzde ya da söyledikleri öğrenilirse, zarar görmesi söz konusu olabilecek bireye, ancak yabancılara yaşamak ve çalışmanın ne anlama geldiğini söylemenin doğru

olduğunu düşünen bir katılımcıya denk gelindiğinde, ifadeler kağıda basılmış bir ifadeyi okumaktan farklı bir bağlamda elde edilmiş olurlar ve bir başka alana yerleştirilirler; kamuya açık alan, kelimelerin büküldüğü alan. Alternatif anlamlar, diğer kanıtlar ışığında "yorumlanır" bu alanda.

Evren ve Örneklem

Araştırma, metal sektöründe yer alan ve 2012 yılından bu yana davranış odaklı güvenlik programı uygulayan bir üretim işletmesinde yürütülmüştür. Monografik çalışma planlandığından, evren ve örneklem tek bir üretim işletmesidir.

Araştırma yürütülen kuruluş metalurji sektöründe bulunduğundan, sektör hakkında sağlık ve güvenlik açısından mevcut durumu belirtmek gerekmektedir. Metalurji Sektörünün Türkiye'deki durumu hakkında T.C. Sosyal Güvenlik Kurumu istatistikleri, inşaat, nakliyat, madencilik sektörleriyle birlikte metal sektörlerindeki ölümlü iş kazası oranlarının diğer sektörlerden yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. (Tuisag, 2016) TMMOB'un her yıl yayınladığı İSİG Oda Raporu 2018'de metalurji sektörüne ilişkin durum, (TMMOB, 2018) SGK verilerine dayalı olarak çalışılmıştır. 2015 yılında gerçekleşen 241 bin 547 iş kazasının faaliyet gruplarına dağılımına göre, makine ve teçhizat hariç fabrikasyon metal ürünleri imalatı 19 bin 221 iş kazası ile birinci, bina inşaatı 15 bin 65 kaza ile ikinci, ana metal sanayii 12 bin 59 kaza ile üçüncü sırada yer almaktadır. 2016 yılında yaşanan iş kazalarının faaliyet gruplarına göre dağılımında birbiri ile ilişkili faaliyet gruplarının birleşik yorumlanması durumunda ise fabrikasyon metal ürünler ile ana metal sanayi 33 bin 697 kaza (% 11,77) ile ikinci sırada yer almaktadır. Diğer taraftan, Türkiye'de meslek hastalığı verileri ise aşırı sorunlu yapısını korumaktadır. SGK 2013, 2014, 2105, 2016 verilerinde meslek hastalıklarından dolayı hiç ölüm kaydedilmemiş olsa da bu bulguların gerçekle uyumlu olamayacağı değerlendirilmekte, metalurji sektöründe de risk içeren koşullara maruz kalmaya bağlı meslek hastalıkları riskleri bulunduğu bilinmektedir. 2016 SGK yıllıkları incelendiğinde 1405 çalışanın iş kazası sonucu öldüğü, Nace kodlarına göre sınıflandırılmış listede 132 kişinin metalurji sektöründe çalıştığı görülmektedir. Eurostat verilerine göre de Türkiye, ölümlü iş kazalarında Avrupa birincisidir. (Eurostat)

Kamu politika belgelerinde metalurji sektörüne ilişkin büyük kaza sayılarıyla baş etmeye yönelik hedefler tanımlanmaktadır. Ulusal İş Sağlığı ve Güvenliği Konseyi tarafından hazırlanan III. Ulusal İş Sağlığı ve Güvenliği Politika Belgesi ve Eylem Planı, döneme ait işçi sağlığı ve iş güvenliği alanındaki politika önceliklerini, 2014–2018 dönemine yönelik hedefleri belirlemiştir. (Ulusal İş Sağlığı ve Güvenliği Politika Belgesi - III ve Eylem Planı 2014-2018) Buna göre; risk değerlendirmesine dayalı önleyici yaklaşımın esas alınması, İSG hizmetlerinin sayı sınırı olmaksızın tüm çalışanlara sunulması, çalışan temsilcisi kavramının getirilmesi ve mikro ölçekli işletmelere devletin destek sağlaması gibi ilkeler öne çıkmaktadır. "Metal, maden ve inşaat sektörlerinin her biri için iş kazası oranının azaltılması" ve "Toplumda iş sağlığı ve güvenliği kültürünün yaygınlaştırılması" 7 hedef arasında yer almaktadır.

Araştırma, ilgili sektörel özellikleri yukarıda sıralanan, 2012'den bu yana aralıksız olarak davranış odaklı uygulamalar yapan, nitel çalışma yapmak üzere araştırmaya izin veren, ağır ve tehlikeli işler statüsünde bulunan işletmede yürütülmüştür. İşletmede tüm İSG sistemleri, risk analizleri, gözlem sistemi, kaza araştırmaları gibi yöntemler uygulanmasına rağmen istenmeyen sonuçlarında (kazalar, güvensiz davranışlar vb.) azalma olmadığı belirtilmiş, işletme tarafından izlenen bulguların çalışanların sisteme katılımı ve algılarında bir sorun olduğunu gösterdiği belirtilmiştir. Ne eksiğimiz var, göremediğimiz ne var? sorusu işletme yöneticileri tarafından ifade edilmiştir. Araştırmadan elde edilen verilerin yaşanan sorunların çözümüne katkı sağlayacağı düşünüldüğünden, konunun nitel yöntemler kullanılarak geniş bir perspektifle araştırılmasına izin verilmiştir.

Veriler ve Toplanması

Araştırma öncesi işletmenin ÇSG konulu raporları ve sürdürdükleri davranış odaklı güvenlik çalışmaları hakkındaki tüm dokümanları, sunum ve raporları, kurumsal web sitesinin ilgili kısımları vb. incelenmiş ve ön ziyaretler yapılmıştır. Nitel araştırma yöntemi kullanılmasının kararlaştırılmasının ardından, öncelikle derinlemesine görüşme yapılacak katılımcılar belirlenmiştir. Derinlemesine görüşmelerde; üretim işletmesinde ÇSG uzmanı olarak çalışan 2 mühendis kökenli orta düzey yönetici, üretim işletmesinde kıdemli yönetici konumunda olan mühendis kökenli üst düzey yönetici ve

ÇSG ve İK fonksiyonlarının bağlı bulunduğu üst düzey yönetici ile görüşülmüştür. Bu görüşmeler sırasında ses kaydı alınmamış, görüşmeci notları hazırlanmıştır.

Odak grup görüşmeleri için örgütsel seviyelere ve üretim işletmesinin fonksiyonlarına göre örneklem tespiti yapılmıştır. Buna göre; her odak görüşmesine 6-8 kişi katılacak biçimde, üst yöneticilerden başlayarak hat yöneticilerine kadar tüm yönetsel seviyeleri temsil edecek şekilde gruplar oluşturulmuştur. Bu gruplarda görev/pozisyon bakımından eşit olan katılımcılar yerleştirilmiş, böylece emir komuta zinciri içinde olası otosansür veya açık konuşamama gibi veri toplamayı güçleştirecek etkenler bertaraf edilmiştir. İşletmenin üretim hattındaki tüm fonksiyonların temsiline olanak verecek şekilde 7 grup oluşturulmuş, son olarak DOGY yaklaşımının en önemli aracı sayılan "gözlem" fonksiyonunu araştırmanın yapıldığı dönemde gerçekleştirmekten sorumlu olan "gözlemciler"i temsilen de bir odak grubu oluşturularak toplamda 15 Odak grup görüşmesi planlanmıştır. Saha araştırması 2 aylık dönemde aralıklı olarak yapılan ziyaretlerle tamamlanmıştır. Az sayıda çalışanı olan bölümlerden araştırmanın yapıldığı dönem ve günde vardiyasında görevli olan ve araştırmaya katılabilecek durumda olan tüm çalışanlar odak grup görüşmelerine katılmıştır. Araştırma, üretim işletmesinin çalışma programına uygun şekilde planlanmış, genel bilgi verilerek randevularla çalışanlara duyurulmuştur.

Doküman inceleme ve yapılan derinlemesine görüşmelerden elde edilen bilgiler ışığında ÇSG konuları ile DOGY çalışmaları hakkında yapılacak odak grup görüşmeleri için konu rehberi hazırlanmıştır. Konu rehberi belirlenirken kuruluşta sağlık ve güvenlik bakımından yaşanan gelişmeleri ve mevcut durumu, konunun ve uygulanan DOGY çalışmalarının geçmişini ve geleceğini çalışanların bakış açılarından araştırabilmek ve işletme yönetiminin de merak ettiğini belirttiği "Neden böyle?" sorusuyla ifade edilebilecek; olayların ve durumun arka planını anlamaya yönelik bir yaklaşım esas alınmıştır. Katılımcılarla üretim işletmesindeki sağlık ve güvenlik konularını oldukça geniş konuşma olanağı vereceği düşünülerek belirlenen konu rehberi aşağıda sunulmaktadır.

- Sizin için "XYZ" ne anlama geliyor, gözlemler, davranış analizleri nasıl gidiyor?

- Sizin için güvenli çalışmak ne demektir?
- "X"[2] güvenli bir iş yeri mi? Sahada hangi riskli davranışlar var?
- Yöneticileriniz ÇSG, "XYZ" konusunda nasıl davranır?
- Güvenli çalışmak için ne olmalı/ne yapılmalı?

Odak grup görüşmeleri işletmenin sınırları içinde, çalışma saatlerinde, araştırmacıya tahsis edilen ve mahremiyetin sağlandığı bir ortamda gerçekleştirilmiştir. Ortalama 90 dakika süren her bir odak grup görüşmesinde katılımcılardan izin alınarak ses kaydı yapılmış, araştırmacı ayrıca not tutmuştur. Bir odak grup görüşmelerinde bazı konular görüşülürken birkaç katılımcı ses kaydının durdurulmasını talep ederek kayıt durdurulduktan sonra konuşmuşlardır. Sesli kayıt altında olmayan bu anlatılar, araştırmacının notundan yararlanılarak metine dönüştürülmüştür. Böylece 15 görüşmeye ait 16 kayıt birimi elde edilmiştir. Ses kayıtlarının deşifresinden sonra yazılı hale gelmiş olan tüm veriler MAXQDA Analytics Pro 2018 nitel veri analizi programı yardımı ile kodlanıp analiz edilmiştir. Yapılan odak grup görüşmeleri listesi katılımcı sayıları ile birlikte Tablo 3'de sunulmaktadır.

[2] Konu rehberinde kuruluşun adı etik nedenle gizlenmiş, "X" kodu ile sunulmuştur, aynı nedenle işletmede yürütülen DOGY programının orijinal adı verilmemiş "XYZ" olarak kodlanmıştır.

Tablo 3 Yapılan Odak Grup Görüşmelerine İlişkin Bilgiler

Verilerin Çözümlenmesi ve Yorumlanması

Verilerin çözümlenmesi için öncelikle odak grup görüşmelerinden elde edilen

Odak Grubu	Katılımcı Sayısı	Departman/Birim veya Seviye
1	7	1.Üretim Prosesi İşçileri
2	7	2.Üretim Prosesi İşçileri
3	7	Paketleme İşçileri
4	7	Mekanik Bakım İşçileri
5	3	Elektrik Bakım İşçileri
6	4	Lab İşçileri
7	2	Ambar İşçileri
8	9	Vardiya Amirleri
9	7	Şef Vardiya Amirleri
10	8	Birim Yöneticileri-Mühendisler
11	8	Müdürler
12	9	Vardiya Amirleri
13	9	Şef Vardiya Amirleri
14	7	Birim Yöneticileri-Mühendisler
15	9	Gözlemciler

metinlere ön kodlama yapılmıştır. Ön kodlamada deşifre edilen tüm metinler birkaç

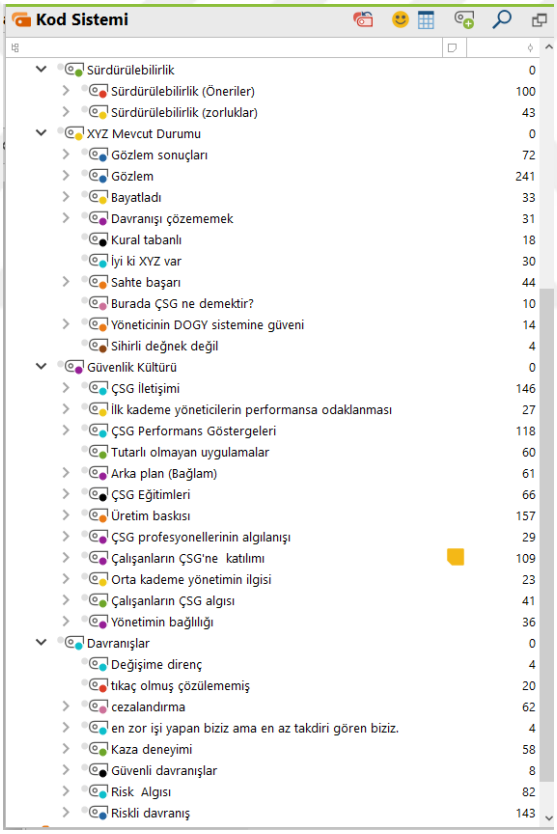
kez okunmuş, öncelikle negatif ve pozitif yönlü ifadeler renk kodu ile belirlenmiştir. Konu rehberinde yer alan bazı tartışma konularına yönelik katılımcıların tanım yapmaya dönük ifadeleri ise ayrı bir renk kodu ile belirlenmiştir. Sosyal araştırmada kodlar farklı anlamlara karşılık gelebilir ve araştırma sürecinde farklı fonksiyonları olabilir; olgusal kodlar, tematik kodlar, teorik kodlar vb. Sadece kodun kendisine bakarak, kodun araştırma sürecindeki rolü her zaman açık değildir; araştırma içinde küçük bir rol oynayabilir ya da esas rolde de bulunabilir. Bir kodu yalnızca bağlamı ya da kullanıldığı çerçeve açıklayabilir (www.maxqda.com/lang/tr, 2018). Ön kodlamanın ardından öne çıkan noktalara ait notlar çıkarılmış takiben araştırmada elde edilen tüm metinler MAXQDA Analytics Pro 2018 programına aktarılarak sözel ifadeler ile kodlanmıştır. Kod yaratımı[3], araştırmanın en önemli safhasını oluşturmaktadır. Bir kod ancak verinin elde edildiği bağlam içinde anlamlı hale gelebilmektedir. Kod yaratımında güvenlik kültürü, sürdürülebilirlik ve davranış odaklı yaklaşım yazınında yer alan boyutlar kullanıldığı gibi, "in-vivo" yani katılımcıların orijinal ifadelerinden veya kast ettiklerinden yararlanarak da kodlar oluşturulup metinler işaretlenmiştir. Bazı ifadeler bileşenleri, vurguları vb. gibi sebeplerle birden fazla kodla kodlanmıştır.

Verilerin kendisinden kaynaklanan in-vivo kodlar, zaman zaman literatürden gelen kodlara yakın olmaktadır. Burada tercih, kod sayısının artması göze alınarak nüansları gösterebilmek ve anlama daha yaklaşabilmek adına orijinal ifadeye sadık kalınarak veya bağlam içinde odak grup üyesinin kast ettiğini verebilecek bir kavramsallaştırma yapmak olmuştur. Metinler içinde en sık kullanılan kelimeler de taranmış, bunların kod olarak kullanılıp kullanılamayacağı değerlendirilmiştir.

Katılımcılar görüşmelerde zaman zaman konuşulan bir konunun hem pozitif hem negatif yönlerini ortaya koymuşlardır. Bu ifadeler, ilgili temanın ya da kodun özelliğine göre, kimi zaman aynı kavramın (kodun) pozitif ve negatif alt ayrımları

3 Kullanılan kodların yaratımı ve bu kodların bağlamları, her bir kod için betimleyici analizler kısmında yer alan kod alt kod bölümler modellerinde detaylı olarak açıklanmaktadır.

oluşturularak kategorize edilmiş, kimi zaman kodun içinde negatif ve pozitif kodlanmış ifadelere birlikte verilmiştir. Analizler yapılırken kod isimleriyle çalışılmaya devam edilmiştir. Burada amaç, kodun temsil ettiği fenomeni en iyi Türkçe kelime veya kelime grubu ile ifade edebilmektir. Betimsel analizler yapılırken de kodlar üzerindeki çalışma devam etmiştir. Kod-alt kod hiyararşisi modelleri üzerinde çalışılmış, böylelikle, tüm araştırma materyalinin kodlanmasında gerekli görülen, daha iyi ifade edeceği düşünülen kod değişiklikleri, kodların ilişkileri incelenerek gerçekleştirilmiştir. 60997 kelimeden oluşan tüm metinler üzerinde toplam 1894 kod oluşturulmuştur. Kodlar, temalar altında bir üzüm salkımı gibi, birbirleriyle ilişkili seviyeler halinde gruplar oluşturmaktadır. Kod sistematiği; temalar ve ilk seviye kodlarıyle Şekil 12'de sunulmaktadır.



Şekil 12 Kod Sistematiği

Odak grup görüşmelerinde en sık kullanılan sözcükler, anlamlı olmayan sözcüklerden oluşturulan hariç listesi dışında kalan 18261 sözcük arasında en sık tekrar edilen 20 sözcük benzerleriyle gruplanarak Tablo 4'de sunulmuştur.

Tablo 4 Görüşmelerde En Sık Kullanılan Sözcükleri Kod Olarak Kullanımı

Sıra	**Sözcük**	**Frekans**	**Belgelerde**	**Kod olarak kullanımı**
1	Biz	1349	16	-
2	Arkadaşlar	733	15	-
3	İş	456	16	-
4	XYZ	421	16	XYZ programı
5	Davranış	412	15	Güvenli / riskli davranış
6	Riskli	381	15	Riskli davranış
7	Gözlem	349	15	Gözlem
8	Amir	338	15	İlk Kademe Yöneticiler
9	Güvenli	336	15	Güvenli Davranış
10	Aslında	259	15	-
11	Vinç	228	15	-
12	Gözlemci	218	15	Gözlem
13	Sıkıntı	213	15	-
14	Yönetim	209	15	Üst yönetimin taahhüdü, Orta kademe yönetimin ilgisi
15	Vardiya	201	15	-
16	Toplantılar	200	15	ÇSG iletişimi/ Toplantılar
17	Formlar	199	13	Gözlem
18	Eğitim	197	15	ÇSG Eğitimi
19	Durdurmak	173	15	Duruş Korkusu
20	Herkes	169	15	-

Kod Bulutu

Araştırmada kullanılan kodlar, kelime bulutu yöntemiyle görselleştirilmiştir. Kelime bulutu görselleştirme yönteminde, metin içindeki yüksek frekanslı kelimeler daha büyük olarak görülebilmektedir. Bulutta ilk bakışta göze çarpan "Üretim baskısı", "ÇSG eğitimleri", "Riskli davranış örneği ve sebebi", "Sürdürmede zorluklar", " Ödül ceza", " Yöneticilerle iletişim", "Risk algısı", "Tutarlı olmayan uygulamalar", "Sayısal, veriye dayalı bakış açısı" kodları araştırmayı açıklarken en çok yararlanılan kodlar olmaktadır.

Kod bulutu Şekil 13'de sunulmaktadır.



Şekil 13 Kod Bulutu

Kelime Bulutu

Odak grup görüşmelerine ait metinlerde tekrar eden kelimelerin frekansına göre oluşturulan kelime bulutu, metin içindeki anlam ifade etmeyen kelimelerin çıkartılmasından sonra hazırlanmıştır. Tüm görüşmelerde tekrarlanan bu kelimelerin ifade ettiği anlam üzerinde çalışıldığında görselleştirme yöntemleriyle öne çıkan kavramlar arasında bulunan "İş, üretim" gibi kelimeler birlikte değerlendirilmiştir. Buna göre, veri toplanan üretim işletmesinde dile getirilenlerin üretimin diğer her şeyden önce geldiğini gösterdiği söylenebilir. Kod bulutunda hemen göze çarpan "üretim baskısı" kodu, bu savı desteklemektedir.

Davranış odaklı güvenlik yönteminin en önemli aracı olan gözlem metoduna ilişkin "Gözlem, gözlemci ve form" kelimeleri birlikte değerlendirildiğinde, bu kelimelerin öne çıkması olumlu olarak değerlendirilebilir, ancak kelimelerin örneğin; "güvenli" , "güvenlik" vb. gibi kelimelerden daha çok ifade edilmesi, sistemin bürokratikliğine işaret etmektedir.

Kodlar arasında öne çıkan "Sayısal veriye dayalı bakış açısı" (Şekil 13) olarak kodlanan fenomenle birlikte değerlendirildiğinde, üretim işletmesinde daha çok sayısal değerlerin izlendiği "gecikmeli" (re-aktif) bir yaklaşım hüküm sürdüğü söylenebilir. Sayısal değerlerin izlenmesi, "kural odaklı ÇSG" (rule based safety) anlayışını yansıtmaktadır. Kural tabanlı güvenliğin odak noktasında kurallara ve prosedürlere uygun davranmak yer alır. (ICSI, 2018) Davranış odaklı güvenlik çalışmaları ise önleyici (pro-aktif) ve sürece yönelik çalışmalardır. Buna göre, incelenen işletmede kural odaklı ÇSG yaklaşımının ağırlıkla hissedildiği söylenebilir. Görüşme metinlerinde "Biz, arkadaş, abi" gibi ifadeler de oldukça yüksek frekansta görülmektedir. Bu kuvvetli dayanışma ve aidiyet kelimeleri işletmede örgütsel bağlılığın yüksek olduğuna işaret etmektedir.

Şekil 14'de görüşmelerde en çok kullanılan kelimeler, kelime bulutu olarak sunulmaktadır.



Şekil 14 Görüşmelerde En Çok Kullanılan Kelimeler Bulutu

BÖLÜM 3. BULGULAR VE YORUMLAR

Bulgular

Bu kısımda öncelikle monografik araştırmanın yürütüldüğü kuruluşa ait tanımlayıcı bilgiler verilmiş, kuruluşun faaliyet alanı, yönetim sistemleri, İSG politikası incelenmiş, daha sonra odak grup görüşmelerinden elde edilen bulgular paylaşılarak yorumlanmıştır.

İşletmenin Faaliyetleri ve Kullanılan Yönetim Sistemleri

Araştırma yürütülen işletmenin yıllık 1,5 milyon ton üretim kapasitesi vardır. İşletme, tamamı sektöründe ilk olmak üzere 1997'de IS0 9001 Kalite Yönetim Sistemi, 1998'de ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi, 2000'de OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi vb. belgelerini almıştır. Şirket, Tüsiad KalDer Büyük Ölçekli Kuruluşlar kategorisi EFQM Mükemmellik Modeli Ulusal Kalite Başarı ödülü sahibidir. İşletmenin sermaye yapısı ulusal bir holding ve küresel bir demir çelik şirketinin ortaklığı biçimindedir. Kadrolu çalışan sayısı 1200 kadardır. Kuruluşta 2 tam zamanlı İSG Mühendisi ve 1 tam zamanlı işyeri hekimi görev yapmaktadır.

Kuruluşun İş Sağlığı, Güvenliği, Çevre ve Enerji Politikası

Örgütlerin "temelleri" ni ve bunların çalışan davranışları üzerindeki etkilerini tam olarak anlayabilmek için değerlerin ve temel varsayımların analizi de yapılmalıdır. (Öz, 2010) Bu nedenle araştırma yapılan kuruluşun kamuya açık iletişim ortamlarında genel müdür imzası ile yayınladığı "İş Sağlığı & Güvenliği, Çevre ve Enerji Politikası" incelenmiştir. Poşitika metninde yaşadığı çevredeki canlıları korumak, doğal kaynakları azami tasarruf ve verimle kullanmak ve kirliliği önleyerek gelecek nesillere daha temiz, daha yaşanabilir bir çevre bırakmak için taahhütler sıralanmıştır:

• Tüm kazaları, meslek hastalıklarını, çevresel zararları ve uygunsuzlukları önleyen, yatırımlar, iyileştirilmiş operasyonlar ve enerji duyarlı satın almaları araştıran etkin bir sistem kurmayı ve sürekli geliştirmeyi,

• Yürürlükte bulunan tüm yasal ve diğer gerekliliklere uymayı,

• Çevre, İş Sağlığı Güvenliği ve Enerji amaç ve hedeflerinin ölçülebilir performans göstergeleri ile sürekli gözden geçirerek iyileştirmeyi,

• Gözle görülür bir liderlik ve net bir sorumluluk gerektiren destekleyici bir kültür oluşturmayı,

• Güvensiz ve çevreye zarar verebilecek işin durdurulacağı bir kültür yaratmayı,

• Acil durum planların ve ekipmanlarını düzenli test ederek sürekli güncellemeyi,

• Mevcut olan iyi uygulamalar ile enerji verimli ve düşük maliyetli teknolojiler ile enerji maliyetlerini azaltmayı,

• Tüm paydaşlar ile etkin bir iletişim kurarak belirlenen amaçlara, tüm çalışanların güvenli davranışları ve katkılarıyla ulaşılabileceği bilincini yaygınlaştırmayı,

• Yenilenebilir enerji kullanımına yönelik çalışmalar yapacağımızı, çevre ile dost üretim teknolojileri kullanarak, doğal yaşama ve çalışanlarımızın sağlığına zarar verebilecek her türlü atığı azaltmayı ve kontrol altında tutmayı,

• Tüm riskleri belirleyip, değerlendirip yok ederek tehlikeleri yönetmeyi,

İş Sağlığı & Güvenliği, Çevre ve enerji politikasının temel ilkeleri olarak benimsediğini ilan ederek attığı her adımda bu ilkeleri gözetmek için, hep birlikte, var gücüyle çalışmayı taahhüt etmektedir. Kuruluşun İş Sağlığı ve Güvenliği, Çevre ve Enerji Politikası metni kelime bulutu olarak incelendiğinde “Enerji” kelimesinin öne çıktığı, “çevre” kelimesinin ve “sürekli” kelimesinin de oldukça görünür olduğu dikkat çekmektedir. Kelime bulutunda “iş sağlığı“ ve “güvenli” kelimeleri daha küçük görünmektedir. Politika metninde “enerji” ile birlikte “çevre” kelimeleri aynı konuya ilişkin kullanılmıştır. Buna göre politika metninin daha çok çevresel sürdürülebilirliğe odaklandığı söylenebilir.

Kuruluşun İş Sağlığı & Güvenliği, Çevre ve Enerji Politikası Kelime Bulutu Şekil 15'de sunulmuştur.



Şekil 15 İş Sağlığı & Güvenliği, Çevre ve Enerji Politikası Kelime Bulutu

Belge ve Kodlu Bölüm Temelli Frekans Tabloları ve Grafikleri

Betimleyici analizlerde 15 odak grup görüşmesine ait 16 kayıt üzerinde düzenlenen temalar ve bunlara bağlı kodların görüşme kayıtlarında yer alan yayılımıyla frekansları incelenmektedir. Temalar; literatürden yararlanarak ve tezin ana aksını oluşturan üç kavram grubu çerçevesinde seçilmiştir: Güvenlik Kültürü, Riskli ve Güvenli Davranışlar, Sürdürülebilirlik. Dördüncü tema ise, araştırma verisinin toplandığı işletmede uygulanan DOGY programı hakkında görüşlerin kodlandığı XYZ Mevcut Durum kodudur. Temalar altında gerek literatürde yer alan kavramlardan yararlanılarak gerekse in-vivo (araştırmadan gelen) ifadeler kullanılarak alt kodlar türetilmiştir. Bu kodlara ait frekanslara ait betimsel analizler sunulan tablo ve grafikler yardımıyla ele alınmaktadır. Nitel araştırmada her bir kod bağlamı içinde anlamlı olduğundan, kodlara ilişkin tanımlayıcı açıklamalar frekans tablo ve grafikleri bölümünün ardından yer verilen ve araştırmada elde edilen örnek ifadelerle zenginleştirilen kod alt kod bölümler modelleri bölümünde etraflıca açıklanmaktadır. Kodların görselleştirilmesinde yüzde

değeri veriyi manipüle edebileceği düşüncesiyle kullanılmamış, frekans değerleri ile çalışılmıştır.

Çalışanların Sağlık ve Güvenliği Tanımlamaları

Çalışanların işletmedeki sağlık ve güvenlik yaşantısını tarif ettikleri, tanımladıkları ifadeler, betimleyici analizler öncesinde genel bir değerlendirme yapma olanağı vermesi açısından Tablo 5'de verilmektedir.

Tablo 5 Çalışanların ÇSG Tanımları

Örnek ifade	Katılımcının pozisyonu	İfadenin öne çıkan yönü
"*İş güvenliği işin sadece yapılması için değil yapan kişinin veya ekipmanların gerekli şekilde korunmasını amaçlayan bir sistem olarak görüyorum."*	İşçi	Sistem, insanların korunması
"İş güvenliği dendiği zaman X (kuruluşun adını söylüyor) için her şey hani gerçekten bu laf olsun diye bir şey değil.İş güvenliği üzerine çok fazla titizlikle davranıyor X"	İşçi	Yönetimin taahhüdü, İnandırıcılık
"..ilk XYZ programının tanıtımı yapıldığı zaman hani fabrika genelinde bi o zaman üretim durmuştu, tanıtım yapılmıştı.O zamanki genel müdürümüz ... iş güvenliği olmadan bir ton bile üretim istemiyorum demişti.Bu ne kadar iş güvenliğine önem verdiğini zaten X (kuruluşun adını söylüyor) olarak açıklıyor."	İşçi	Yönetimin taahhüdü, İnandırıcılık
"iş güvenliği dedin mi ilk başta yanındaki arkadaşınla bence ilk başta bir anlaşma sağlaman gerekiyor."	İşçi	Çalışanların işbirliği
"Bazı şeylere az adamla çok iş ama bunun yanında güvenlikli çalışacaksın. Kendine	İşçi	Hem güvenli hem verimli üretim

dikkat edeceksin arkadaşına dikkat edeceksin.Çok fazla ürün,çok kaliteli ürün çıkaracağız."		
"…bazen yoğun çalışıyoruz …, çok operasyon yaptığımızdan dolayı bu emniyet önlemleri zaman zaman atlanabiliyor ….Doğru çalışmalar tabii ki oluyor, 2006 da girdiğim gibi değil bakış açısı. Riskli görülen yerler emniyete alınıyor, bunlar adım adım"	İşçi	Süreç içinde gelişen ancak zaman zaman aksayan
"Bu şirket şey bir şirket değil….bir arıza var, bir sıkıntı var, birilerinin bir ihtiyacı var ve belirtiyor, ona karşılık vermeyen bir yaklaşım yok. Biz mesela bugün 24 yıldır çalışan bir vincin operatörü diyor ki ya ben çok eğiliyorum diyor bobinleri görmek için benim boynum ağrıyor, belim ağrıyor diyor. Yani biz adama şunu demiyoruz "24 yıldır, 20 tane vinççi değişti orada sen niye böyle bir şey, kimseden böyle bir şey gelmedi, kaç tane vinççi eskitti, sen niye böyle bir şey istiyorsun" demiyoruz. Bununla ilgili aksiyon alabilir miyiz ona bakıyoruz."	Mühendis yönetici	Çalışanların görüşlerinin önemsenmesi
"Açıkçası şöyle bir değerlendirme yapabilirim iş yerinin bizi bizden daha fazla düşünmesi gibi bir kanıya varıyorum. Bazen bizim mesela çok fazla kendimizi düşünmeyip bazı işleri yaptığımız oluyor riskli yada risksiz.Belki bize göre risksiz ama uzmanlara göre riskli."	İşçi	Çalışanlarla tam olarak paylaşılamamış bit ÇSG anlayışı, riski davranışların görülmesi
"Bence kültür meselesi, yani insanlar sonuç itibari ile X'de hani iş güvenliğinin ne kadar önemli olduğunu aslında biliyorlar, genel olarak bütün çalışanlar bunun farkında. Ama kültürel etkenlerden dolayı, şey yapıyoruz biz bunu hani, atlayabiliyoruz"	Şef vardiya amiri	Riskli davranışların görülmesi
"İnandırıcılığını kaybetti gerçekten. Yani insanlar bir şeye inanarak yapmaları ile inanmadan yapmalarında çok fark var."	Vardiya amiri	İnandırıcılığın ortadan kalkması

Güvenlik Kültürü Teması Frekans Tabloları ve Grafikleri

Analiz edilen 16 görüşme kaydında "Güvenlik Kültürü" temasına ilişkin frekans tablosu incelendiğinde, yapılan tüm odak grup görüşmelerinde güvenlik kültürüne ilişkin konuların gündeme geldiği görülmektedir. "Üretim baskısı" koduna yine tüm görüşme kayıtlarında rastlanmaktadır. 14 görüşme kaydında "Bağlam" koduna rastlanmaktadır. En az konu edilenler ise "Esnek sistem" alt koduna bağlı ifadeler olmuştur, bu kodlara 2 görüşmede rastlanmıştır.

Güvenlik Kültürü kodunu odak grup görüşme kayıtlarında kodlanan bölümler açısından incelediğimizde, en fazla kodlanan görüşme konusu, 157 ifade ile "Üretim baskısı" olmuştur. Hemen ardında ÇSG iletişimi koduna bağlı 146 ifade bulunmaktadır. en fazla Alt kodlar arasında en az sayıda ifadenin yer aldığı kod, "Orta kademe yöneticilerin ilgisi" dir. Bu koda atanan 23 ifade bulunmaktadır.

Güvenlik Kültürü temasına bağlı ilk seviye kodların belge ve kodlu bölüm temelli frekansları Tablo 6 ve Tablo7'de sunulmaktadır.

Tablo 6 Güvenlik Kültürü Belge Temelli Frekans Tablosu

Güvenlik Kültürü	Belgeler
Üretim baskısı	16
Arka plan (Bağlam)	14
ÇSG Eğitimleri	12
Çalışanların ÇSG algısı	12
Yönetimin bağlılığı	12
Tutarlı olmayan uygulamalar	11
Sayısal bakış açısı	10
Çalışanların ÇSG'ne katılımı	10
Orta kademe yönetimin ilgisi	9
İlk kademe yöneticilerin performansa odaklanması	8
ÇSG profesyonellerinin algılanışı	8
Esnek sistem	2

Kodlanmış BELGELER	16
Kodlanmamış BELGELER	0
ANALİZ EDİLEN BELGELER	16

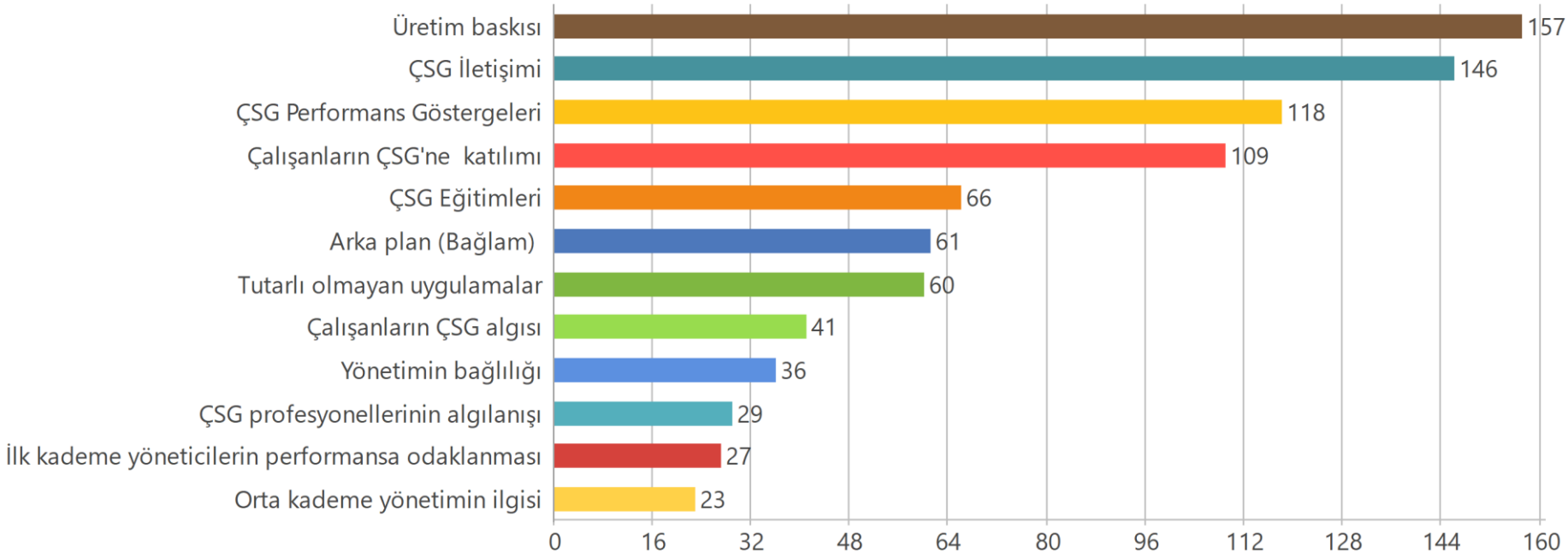
Tablo 7 Güvenlik Kültürü Kodlu Bölüm Temelli Frekans Tablosu

Güvenlik Kültürü	Kodlu Bölümler
Üretim baskısı	157
ÇSG İletişimi	146
ÇSG Performans Göstergeleri	118
Çalışanların ÇSG'ne katılımı	109
ÇSG Eğitimleri	66
Arka plan (Bağlam)	61
Tutarlı olmayan uygulamalar	60
Çalışanların ÇSG algısı	41

Yönetimin bağlılığı	36
ÇSG profesyonellerinin algılanışı	29
İlk kademe yöneticilerin performansa odaklanması	27
Orta kademe yönetimin ilgisi	23
TOPLAM	873

Güvenlik Kültürü ana ve alt kodlarının kodlu bölüm sayısını gösterir grafik incelendiğinde, en sık tekrar edenlerden en seyrek tekrar eden kodlara, tüm alt kodların sayısal dağılımı görülebilmektedir. Buna göre, tüm odak grup görüşmelerinde "Güvenlik Kültürü" ana koduna bağlı toplam 12 alt kodda sınıflandırılmış 873 ifade yer almaktadır.

Güvenlik Kültürü temasına bağlı kodların kodlu bölüm temeline göre frekanslarının grafiği Şekil 16'da sunulmaktadır.



Şekil 16 Güvenlik Kültürü Temasına Bağlı Alt Kodların Bölüm Temelli Grafiği

Sürdürülebilirlik Teması Frekans Tabloları

Sürdürülebilirlik teması, sürdürülebilirlikle ilgili öneriler (kolaylaştırıcılar) ve zorluklar (engeller) olmak üzere 2 grup halinde kodlanmıştır. Tablo 8'de yer alan belge temelli frekanslar incelendiğinde 14 belgede öneriler, 11 belgede ise zorluklarla ilgili konuların yer aldığı görülmektedir. 2 belgede ise bu temaya ait kodlama yapılamadığı görülmektedir.

Tablo 8 Sürdürülebilirlik Teması Belge Temelli Frekans Tablosu

Sürdürülebilirlik	Belgeler
Sürdürülebilirlik (Öneriler)	14
Sürdürülebilirlik (zorluklar)	11
Kodlanmış BELGELER	14
Kodlanmamış BELGELER	2
ANALİZ EDİLEN BELGELER	16

Sürdürülebilirlikle ilgili öneriler (kolaylaştırıcılar) hakkındaki belge ve kodlu bölüm temelli frekans tabloları incelendiğinde, "Çalışanların görüşlerinin dikkate alınması" kodunun 8 belgede 12 kez ifade edildiği görülmektedir. En fazla ifade edilen konu ise 6 belgede yer alan "Güven" koduna ilişkindir ve 15 kez ifade edilmiştir. 6 belgede yer alan "Yaşayan, esnek sistem" koduna ilişkin 8 ifadeye rastlanmaktadır. Sürdürülebilirlik önerileri arasında en az ifade edilen, sadece 1 belgede rastlanan "Davranış Çözümlemesi" koduna ilişkin 2 ifade bulunduğu görülmektedir. Sürdürülebilirlik önerileri olarak toplam olarak 100 ifade kodlanmıştır. Sürdürülebilirlik önerileri hakkındaki tüm kodlar, Tablo 9'da belge temelli, Tablo 10'da ise kodlu bölüm temelli frekanslarıyla sunulmuştur.

BELGELER	

Tablo 9 Sürdürülebilirlik Önerileri Koduna İlişkin Belge Temelli Frekans Tablosu

Sürdürülebilirlik (Öneriler)	Belgeler
Çalışan görüşlerinin dikkate alınması	8
Yaşayan, esnek sistem	6
Güven	6
Geri bildirim etkinliği	5
Eğitim Etkinliği	5
Vardiya amirinin güçlendirilmesi	5
Sahiplenme	5
Birimlerin ve insanların konuşması	5
Önleyici performans göstergesi	4
Tutarlılık	3
Bürokrasi	3
Dış-çapraz denetim	3
Standart zaman	2
Olumlu olana odaklanmak	2
Davranış çözümlemesi	1
Kodlanmış BELGELER	14
Kodlanmamış BELGELER	2
ANALİZ EDİLEN	16

Tablo 10 Sürdürülebilirlik Önerileri Koduna İlişkin Kodlu Bölüm Temelli Frekans Tablosu

Sürdürülebilirlik (Öneriler)	Bölümler
Güven	15
Çalışan görüşlerinin dikkate alınması	12
Sahiplenme	10
Yaşayan, esnek sistem	8
Eğitim Etkinliği	7
Geri bildirim etkinliği	7
Olumlu olana odaklanmak	6
Tutarlılık	6
Birimlerin ve insanların konuşması	6
Vardiya amirinin güçlendirilmesi	5
Dış-çapraz denetim	5
Önleyici performans göstergesi	5
Bürokrasi	3
Standart zaman	3
Davranış çözümlemesi	2
TOPLAM	100

Sürdürülebilirlikle ilgili zorluklarlara ilişkin kodların belge (Tablo 11) ve bölüm temelli (Tablo 12) frekansları incelendiğinde, bu konuya ilişkin 11 belgede kodlama yapılabildiği, 5 belgede ise kodlama yapılamadığı görülmektedir. "Başlangıç enerjisini koruyamama" koduna ait 14 ifadenin 7 belgede geçtiği, "Süreklilik sağlayamama"

kodunun 4 belgede 6 ifade olarak ortaya çıktığı, 4 belgede 5 kez ifade vedilen "değişimin zorlukları" kodu ile yine 4 belgede 4 kez ifade edilen "kararlılık" konusu olmak üzere toplam 11 belgede 43 ifadenin kodlandığı görülmektedir.

Tablo 11 Sürdürülebilirlik Zorlukları Koduna İlişkin Belge Temelli Frekans Tablosu

Sürdürülebilirlik (zorluklar)	Belgeler
Başlangıç enerjisi koruyamama	7
Süreklilik sağlayamama	4
Değişimin zorlukları	4
Kararlılık	4
Zaman baskısı	3
Yönetim desteğinin azalması	3
Sahiplenme	3
Kısa ömürlü uygulamalar	1
Kodlanmış BELGELER	11
Kodlanmamış BELGELER	5
ANALİZ EDİLEN	16
BELGELER	

Tablo 12 Sürdürülebilirlik Zorlukları Koduna İlişkin Kodlu Bölüm Temelli Frekans Tablosu

Sürdürülebilirlik (zorluklar)	Bölümler
Başlangıç enerjisi koruyamama	14
Sahiplenme	6
Süreklilik sağlayamama	6
Değişimin zorlukları	5
Zaman baskısı	4
Kararlılık	4
Yönetim desteğinin azalması	3
Kısa ömürlü uygulamalar	1
TOPLAM	43

Davranış Teması Frekans Tabloları

Analiz edilen 16 görüşme kaydında ana temalardan biri olan "Davranış"a ilişkin belge (Tablo 13) ve bölüm temelli (Tablo 14) frekanslar incelendiğinde, tüm belgelerde davranış konularının yer aldığı görülmektedir. "Riskli davranış" kodu, tüm görüşmelerde 143 kez ifade edilmiştir. 14 belgede yer alan "Risk algısı" koduna ilişkin toplam 82 ifade bulunmaktadır. 13 belgede 58 kez ifade edilen "kaza deneyimi" ve 11 belgede 62 kez ifade edilen "Ceza" kodu davranışlar teması içinde öne çıkmaktadır. 7 belgede 20 kez ifade edilen sağık ve güvenlik davranışları açısından "Darboğaz Oluşturan ÇSG Durumları" dikkat çekmektedir. "Davranışlar" temasına bağlı 8 kod altında toplam 381 ifade yer almaktadır.

Tablo 13 Davranışlar Temasına İlişkin Belge Temelli Frekans Tablosu

Davranışlar	Belgeler
Riskli davranış	16
Risk Algısı	14
Kaza deneyimi	13
Cezalandırma	11
Darboğaz Oluşturan ÇSG Durumları	7
Güvenli davranışlar	5
Değişime direnç	3
En zor işi yapan biziz ama en az takdiri gören biziz.	3
Kodlanmış BELGELER	16
Kodlanmamış BELGELER	0
ANALİZ EDİLEN BELGELER	16

Tablo 14 Davranışlar Temasına İlişkin Kodlu Bölüm Temelli Frekans Tablosu

Davranışlar	Bölümler
Riskli davranış	143
Risk Algısı	82
Cezalandırma	62
Kaza deneyimi	58
Darboğaz Oluşturan ÇSG Durumları	20
Güvenli davranışlar	8
Değişime direnç	4
En zor işi yapan biziz ama en az takdiri gören biziz.	4
TOPLAM	381

XYZ Mevcut Durumu Teması Frekans Tabloları

Analiz edilen 16 kayıt biriminde ana ktemalardan biri olan, işletmede yürütülen davranış odaklı programın gidişatını anlatan ifadelerin kodlandığı "XYZ Mevcut Durum" temasına ilişkin belge (Tablo 15) ve bölüm temelli (Tablo 16) frekanslar incelendiğinde toplam 497 ifadenin 13 kod altında toplandığı görülmektedir. "Gözlem" konularının 15 görüşmede 236 kez konu edildiği görülmektedir. "Gözlem Sonuçları" koduna 13 görüşmede 72 kez değinilmiş, yine 13 belgede "Sahte Başarı" kodu altında toplanan 44 ifade dile getirilmiştir. 12 belgede kodlanan "İyi ki XYZ var" alt kodunda 30 ifade yer almaktadır. 10 blegede yer alan "Davranışı çözememek" 31 kez ifade edilmiştir. 8 belgede yer alan "Bayatladı" alt kodunda 27 ifade kodlanmıştır.

Tablo 15 XYZ Mevcut Durumu Belge Temelli Frekans Tablosu

XYZ Mevcut Durumu	Belgeler
Gözlem	15
Gözlem sonuçları	13
Sahte başarı	13
İyi ki XYZ var	12
Davranışı çözememek	10
Bayatladı	8
Kural tabanlı	8
Burada ÇSG ne demektir?	4
Yöneticinin DOGY sistemine güveni	4
Sihirli değnek değil	3
Başladığı noktadan çok uzakta	3
Gözlemciler	1
Gözlemciliğin sırayla yapılması	1
Kodlanmış BELGELER	16
Kodlanmamış BELGELER	0
ANALİZ EDİLEN BELGELER	16

Tablo 16 XYZ Mevcut Durumu Kodlu Bölüm Temelli Frekans Tablosu

XYZ Mevcut Durumu	Bölümler
Gözlem	236
Gözlem sonuçları	72
Sahte başarı	44
Davranışı çözememek	31
İyi ki XYZ var	30
Bayatladı	27
Kural tabanlı	18
Yöneticinin DOGY sistemine güveni	14
Burada ÇSG ne demektir?	10
Başladığı noktadan çok uzakta	6
Sihirli değnek değil	4
Gözlemciliğin sırayla yapılması	3
Gözlemciler	2
TOPLAM	497

Kod Alt Kod Bölümler Modelleri (Kavram Haritaları)

Bu bölümde betimleyici bir başka analiz yapılarak, araştırmada üretilen kod ve alt kodların ilişkileri görselleştirilmiştir. MAXQDA Analytics Pro 2018 programında hazırlanan kod-alt kod bölümler modellerini içeren kavram haritaları, çalışmada elde edilen bulguların görsel olarak hızla gözden geçirilmesini sağlamaktadır. Güvenlik Kültürü, Davranışlar, Sürdürülebilirlik ve XYZ'de Mevcut Durum Temalarına bağlı kod-alt kod bölümler modelleri hazırlanan kod haritalarında yer verilen örnek ifadeler yardımıyla detaylıca açıklanmıştır. Öncelikle genel temalar altındaki kod alt kod bölümler modelleri sunulmuştur. Takiben, öne çıkan alt kodlar için kavram haritaları

üretilmiştir. Her bir kodun bağlamı içindeki açıklaması ana temalar incelenirken yapılmış, kodların kısaca literatürle bağlantısı verilmiştir.

Kavram haritalarında sayısal değer olarak frekans kullanılmıştır. Haritalardaki çizgi kalınlıkları, frekansa bağlı olarak inceden kalına değişmektedir. Kodların ve seçili ifadelerin birbiriyle ilişkisi yön okları kullanılarak belirtilmiştir. İfadenin odak grup görüşmesinde hangi katılımcı tarafından söylendiğinin önemli görüldüğü noktalarda yön çizgileri üzerinde görev unvanları verilmiş, sözün sahibinin kimliği anonimleştirilmiştir. Yeterince açıklayıcı olmadığı düşünülen alt kodlar kavram haritalarının dışında bırakılmıştır. Bunun nedeni, görsel anlatımı karmaşıklıktan kurtarmak ve olabildiğince sade vererek kavramları ve ilişkilerini billurlaştırarak sunabilme isteğidir. Haritaların analizi yapılırken metin içinde yer verilen örnek ifadeler, mümkün olduğunca katılımcıların ağzından çıktığı gibi, tırnak içinde ve *italik* olarak verilmiştir.

Güvenlik Kültürü Teması Kod Alt Kod Bölümler Modeli

Güvenlik kültürü teması altında **"Üretim Baskısı"** kodunda 71 ifade yer almaktadır. *"hadi bizde meşhurdur hadi, hadi lafı çok meşhurdur."* İfadesi, üretim odaklı bir çalışma yapılan kuruluş hakkında bir Gözlemcinin tipik görüşünü yansıtmaktadır.

"ÇSG Performans Göstergeleri" kodu, çoğunlukla işletmede gecikmeli göstergelerle ve sayısallaştırarak ÇSG olaylarını izleme eğilimini yansıtan ifadelerin yer aldığı koddur. "*müzdarip olduğumuz konu veri, veri üzerine her şey, bunun başka bit yolu da olabilir"* ifadesini dile getiren bir işçi, ÇSG'nin, davranış odaklı güvenlik sistematiğinin felsefesini, asıl anlamını bozacak derecede sayısallaştırılmış verilerin performans parametresi olarak kullanılması konusundaki görüşünü tipik bir ifade ile açıklamaktadır. Departman müdürlerinden biri ise, *"2013'de süreç başladığında 20 kaza olmuş. Bugün bu sayılarımız azalmamış."* İfadesiyle gecikmeli performans göstergelerinden kaza sayılarının sağlık ve güvenlik konusunda en önemli performans parametrelerinden biri olduğunu doğrulamaktadır.

Güvenlik kültürünün önemli boyutlarından biir olan **"ÇSG Eğitimleri"** de odak grup görüşmelerinde sıkça konu edilmiştir. Bu kodu tipik olarak açıklayan ifade

"eğitim verdiler, ikinci kat bobin çıkmak yok dendi. Ama galvaniz hattını durdurmamak için yeri geliyor beşinci kat bile çıkılır, eğitimde kağıt üzerinde dört dörtlük diyen insanlar sizden daha fazla şey istiyor." dir. İşçi, eğitimlerde aktarılanlarla pratik hayatta gerçekleşlerin birbiriyle çelişen durumlar oluşturduğunu dile getirmektedir. **"Tutarlı olmayan uygulamalar"** kodu, işletmede ÇSG yönetim sistemi, yazılı kurallar, eğitimler ve yönetimin ilan edilen beklentilerinin teorik ve pratikte biribirini desteklemediği yaşantılara dikkat çeken anlatılar için oluşturumuştur. Bir işçi, *"hangisini yapıyım buna mı uyayım yoksa amire mi uyayım"* diyerek bu turtarsızlıklara dikkat çekmiştir.

"Çalışanların ÇSG Algısı" da güvenlik kültürünün önemli boyutları arasındadır. Bu kod altında çalışanların işletmedeki ÇSG'ni nasıl algıladıklarına ilişkin ifadeleri yerleştirilmiştir. Odak grup görüşmelerinden bu konuda olumlu ve olumsuz ifadeler kullanılmıştır. Örneğin bir işçi; *" Güya bobin aramaya girdiğinde sahada olduğun zaman vinç hareket etmeyecek. Böyle bir sistem kuracaklarmış.*" İfadesiyle duyduğu bu bilgiyi pek de gerçekçi bulmadığını belirtmektedir. Bu ifade olumsuz çalışan algına bir örnek oluşturmaktadır. Bunun yanında bir gözlemci ise*, "Hepimizin önlemi, güvenliği için yani."* diyerek olumlu ÇSG değerlendirmelerine örnek olacak bir ifade kullanmıştır.

"Çalışanların ÇSG'ne katılımı" ve **"ÇSG iletişimi"** literatüre uygun olarak iki farklı kod olarak atanmıştır. **"Çalışanların ÇSG'ne Katılımı"** kodu, dahil olmaya, benimsemeye ilişkin ifadelerin kodlandığı, **"ÇSG İletişimi"** kodu ise, araçsal, somut iletişim olaylarına (Örn.; yapılan kampanyalar, toplantılar vb) ilişkin ifadeleri kodlamak üzere atanmıştır. **"ÇSG İletişimi"** kodu altında yer alan yönetici mühendisin ifadesi ne göre *"kazalara ramak kalalara bakıyorsun adam hiç bildirmemiş, formada yazmamış, bu adamlar bunları neden söylemiyor? söylemesini istemiyor muyuz?"* diyerek görüşünü açıklamıştır. **"Çalışanların ÇSG'ne Katılımı"** koduna örmek olarak bir şef vardiya amirinin sözleri örnek oluşturmaktadır : *"Bölüm toplanmalı. Herkes zaten biliyor neyin ne olduğunu, bizim mavi yaka operatör akıllı, eğitimli, zehir gibi çocuklar. İletişim şekilleri çok iyi. Nerede risk var neyin nasıl olabileceğini, insanları işin içine katmamız lazım."*

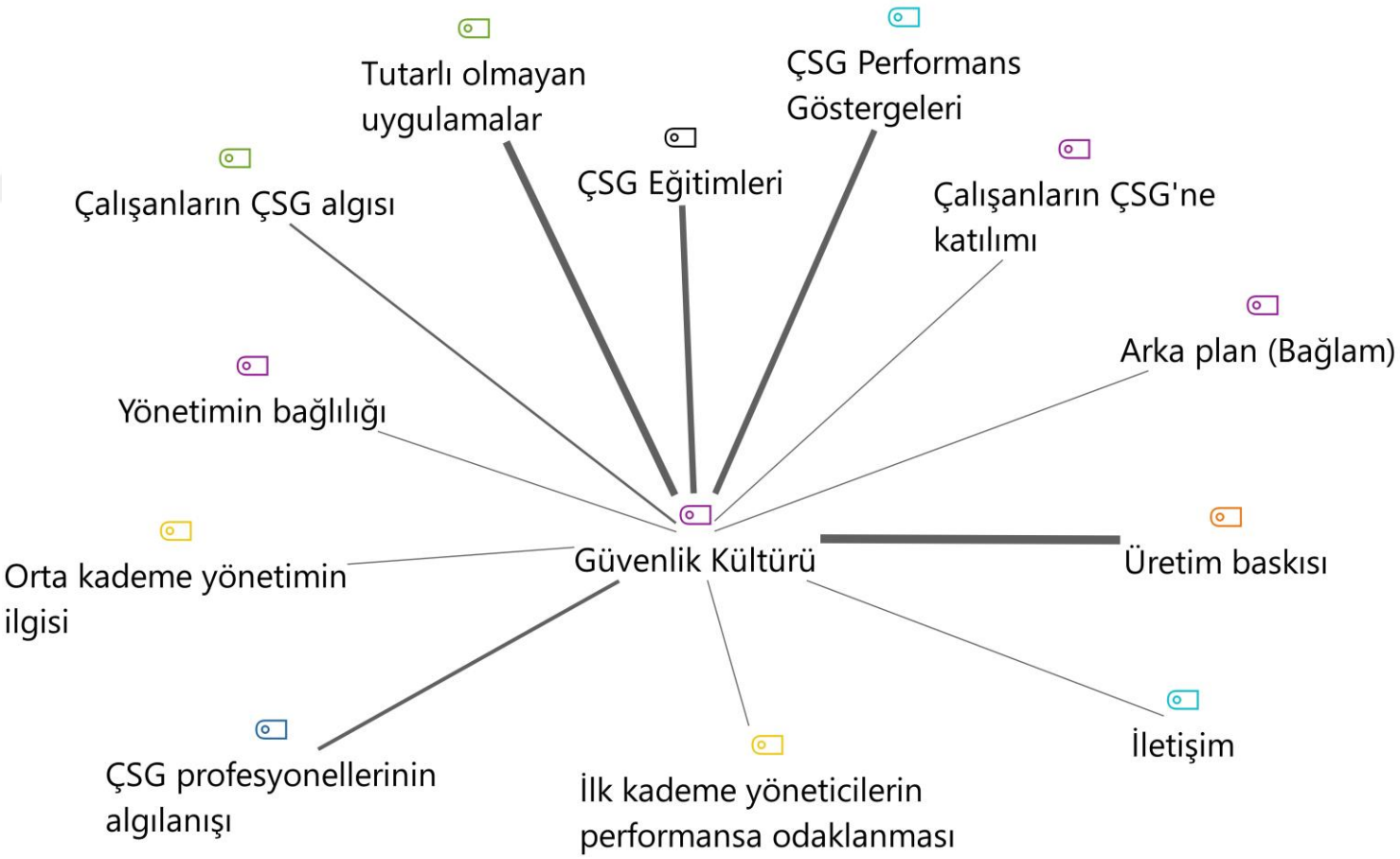
"Orta Kademe Yöneticilerin Sürekli İlgisi" kodu, literatüre uygun olarak güvenlik kültürünün boyıtlarından biri olarak atanmıştır . Bu koda ilişkin de

görüşmelerde olumlu yönde ve olumsuz yönde ifadeler dile getirildiğinden, olumlu yönde ifadelere örnek olarak bir yönetici mühendis tarafından dile getirilen *"Uygulayıcılar sahadaki arkadaşlar. O yüzden bizim yönetsel desteğimizle bir şeyler başarmak lazım"* seçilmiştir. Bu konudaki olumsuz görüşleri örnekleyen ifade ise bir gözlemci tarafından dile getirilmiştir: *"Geldiğimiz noktada yöneticim gözlemci listesinden benim adımı çıkar diyor".* **"ÇSG Profesyonellerinin Algılanışı"** kodu ise işletmede görev yapan ÇSG uzmanları vb. nin çalışanlar tarafından nasıl değerlendirildiğine ilişkin ifadeleri yerleştirmek üzere atanmış bir koddur. Bu konuda tipik bir ifade, bir bakım işçisi tarafından dile getirilmiştir. *"O işin öyle olmayacağını biliyor, arkasını döndüğünde işi yine bildiğim gibi yapacağımı, geliyor kağıt üzerinde bu işi böyle."* Bu ifadeye göre, ÇSG profesyonellerinin yaptıkları çalışmaların kağıt üzerinde kalabildiği eleştirisi ortaya çıkmaktadır. **"Yönetimin bağlılığı"** da güvenlik kültürünün çok önemli boyutlarından biridir. Bu kod altında işletmede yöneticilerin ÇSG konusuna adanmışlıkları, taahhütleri konusunda konu edilen ifadeler yer almaktadır. Örnek olarak bir vardiya amirinini ifadesi verilebilir; *"Bu sefer de geriye dönüyorsun, koyduğun kuralları eziyorsun. Operatör de bana ; "abi bu kuralı siz koydunuz, sen eziyorsun diyor. E ben eziyorum, neden eziyorum, yöneticim yüzünden, mecburuz. "*

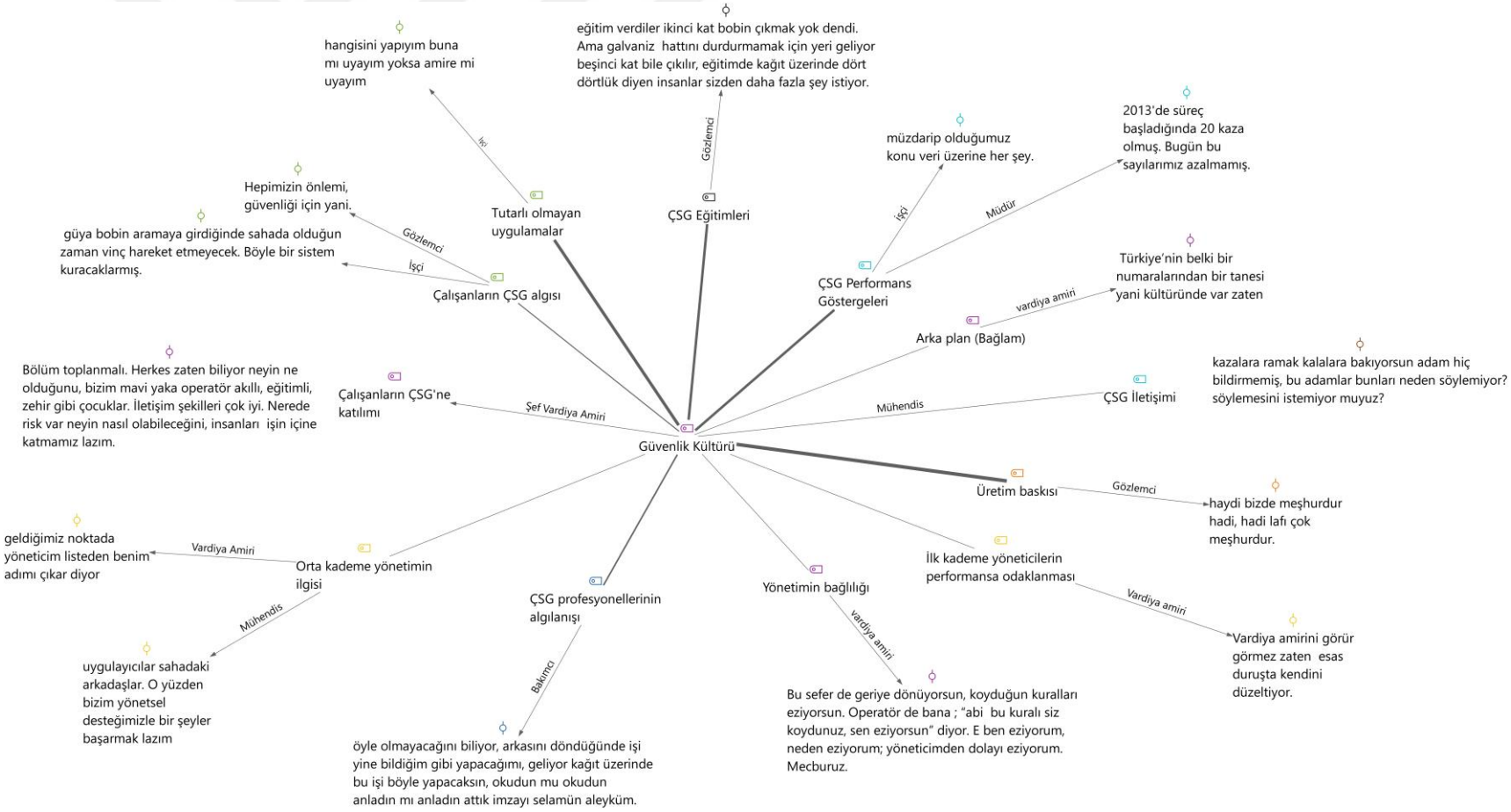
"İlk kademe yöneticilerin performansa odaklanması" kodu, literatüre uygun olarak hat yöneticilerinin üretim anında/ sırasında çalışanların ÇSG'ne uygun davranışlarına odaklanmasına vurgu yapmaktadır. Örnek bir ifade bir vardiya amiri tarafından dile getirilmiştir: -çalışanlarını kast ederek -*" Vardiya amirini görür görmez zaten esas duruşta, kendi düzeltiyor"* diyerek ilk kademe yöneticilerin ÇSG davranışlarına odaklanmasının nasıl yansıma bulduğunu ifade etmektedir. Bağlam, son dönemde ÇSG performansını her açıdan etkileyen bir unsur olarak tanımlanmaktadır.

"Bağlam /arka plan" kodu ile işletmedeki kültürel yapı, tipik, çalışanlarca hissedilen örgütsel iklime ilişkin özellikler sınıflandırılmıştır. Bu konuda bir vardiya amirinini dile getirdiği görüş tipikdir: *"Türkiye'nin belki bir numaralarından bir tanesi yani kültüründe var zaten."*

Güvenlik kültürü temasına bağlı Kod alt kod bölümler modeli öncelikle sadece kod sistematiğini içeren kavram haritası (Şekil 17) ve ardından örnek ifadeleri içeren kavram haritası (Şekil 18) olarak sunulmaktadır.



Şekil 17 Güvenlik Kültürü Kod Alt Kod Bölümler Modeli



Şekil 18 Güvenlik Kültürü Kod Alt Kod Bölümler Modeli-(Kodu Açıklayan Tipik İfadelerle)

Güvenlik Kültürü Temasına Bağlı Kodların Betimleyici Analizleri

ÇSG İletişimi Kod Alt Kod Bölümler Modeli

"ÇSG İletişimi" kodu işletmede gerçekleşene somut iletişim olaylarına (Örn.; yapılan kampanyalar, toplantılar vb) ilişkin ifadeleri ve işletmede gerçekleşen, çalışanların kendilerini ifade edebilmeleri hakkındaki değerlendirmeleri barındırmak üzere atanmıştır. Bu koda bağlı kodlar şunlardır:

"Yayılım-paylaşım sorunu" kodu, işletmede yapılan ÇSG çalışmalarının çalışanlar ve bölümler arasında paylaşımına ilişkin değerlendirmeleri barındırmaktadır. Örneğin; yönetici mühendislerden biri *" yayılım gibi bir problem var burada bir de. Mesela bir şey yapılırken diğer hatlarda aynı şey yapılmıyor olabilir."* Diyerek bu konuda sorunlar yaşandığını belirtmektedir.

"Kampanyalar" kodu, DOGY yaklaşımında öne çıkan, fabrikadaki spesifik bir üretim biriminde, spesifik bir ÇSG konusunda güvenli davranışı desteklemek üzere çalışanların katılımını sağlayacak biçimde yapılan bir dizi etkinliği içeren çalışmalar hakkındaki değerlendirmelere ev sahipliği yapmaktadır. Kampanyalar hakkında örnek bir değerlendirme bir vardiya amiri tarafından şöyle dile getirilmektedir: *"kampanyanın asıl yapıldığı kesim operatör arkadaşlar, çünkü çalışan onlar. Ama izlemeye gelen onlar değil.*"

"Toplantılar" kodu, işletmede gerçekleştirilen ÇSG konulu çeşitli toplantılar hakkında çalışanların görüşlerini barındırmaktadır. Örneğin bir yönetici mühendisin ifadesine göre; *"…toplantısında …'den biri olabilir. Otomasyoncu olabilir, mekanikçi olabilir, …'tan hiç kimse olmayabilir."* Toplantılara katılanların değişim gösterdiği, bazı bölümlerin bu toplantılarda temsil edilmediği anlaşılabilmektedir.

"Söylenemeyenler" kodu, yöneticilerden çekinerek ifade edilemeyen konulara atanmıştır. Örneğin; üretim hattında çalışan bir işçinin ifadesi bu durumu oldukça iyi açıklamaktadır. *" ben bu işi bu saatte yapamam, riskli diyemedim"*. **"Kapatalım kaydı"** in-vivo olarak atanmış bir koddur. Bu kod, odak grup görüşmeleri sırasında birkaç kez gerçekleşmiş olan, ses kaydının kapatılması talebi ve ses kaydı kapatıldıktan sonra söylenen şeyleri kaydetmek üzere atanmıştır. **"Küsme"** kodu çalışanların iletişimi kesmesi hallerine ilişkin ifadelere ev sahipliği yapmaktadır.

Örneğin; *"küskünlük sadece mavi yakada değil yalnız, küskünlük yukarı doğru gidiyor. "*. İfadesinde belirtildiği gibi.

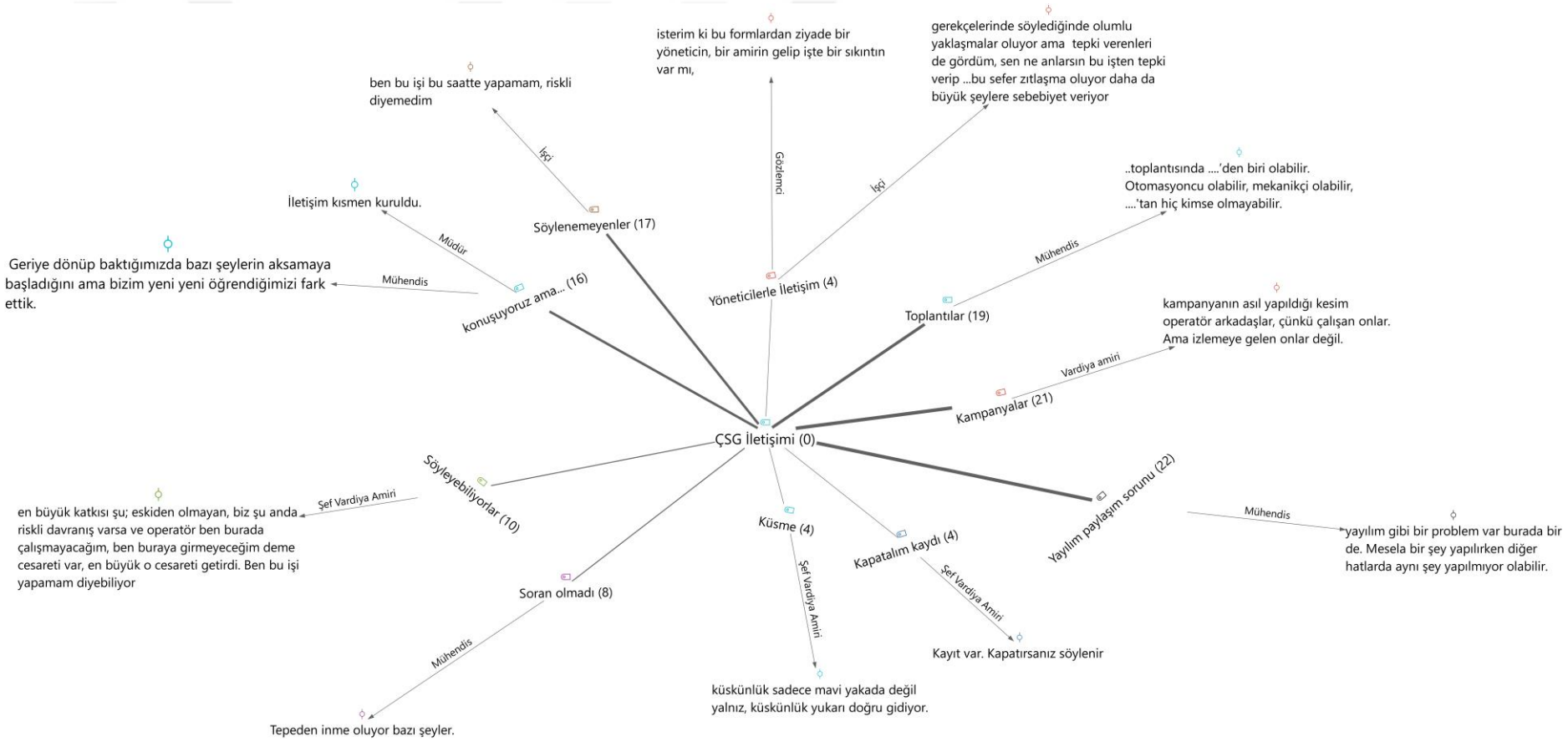
"Yöneticilerle iletişim" kodu, bir gözlemcinin ifadesiyle "*isterim ki bu formlardan ziyade bir yöneticin, bir amirin gelip işte bir sıkıntın var mı"* veya bir üretim işçisinin ifadesiyle *"gerekçelerinde söylediğinde olumlu yaklaşmalar oluyor ama tepki verenleri de gördüm, sen ne anlarsın bu işten tepki verip ...bu sefer zıtlaşma oluyor daha da büyük şeylere sebebiyet"* örneklerinden de anlaşıldığı gibi, yöneticilerle iletişim konusunda çalışanların algılarını yansıtan ifadeleri sınıflandırmak üzere atanmıştır.

"Konuşuyoruz ama" kodu in-vivo bir koddur. Bu kod altında iletişimin isabetsizliğinin dile getirdiği, çalışanlarla kişilerarası iletişimin değerlendirildiği ifadeler yer almaktadır. Bir yönetici mühendisin ifadesiyle; *"Geriye dönüp baktığımızda bazı şeylerin aksamaya başladığını ama bizim yeni yeni öğrendiğimizi fark ettik."*, bir üst yöneticinin ifadesiyle "*iletişim kısmen kuruldu"* sözleri kod içeriğine ilişkin fikir vermektedir.

"**Soran olmadı"** kodu, in-vivo bir koddur. Bu kodda çalışanların fikirleri alınmadan yapılan ÇSG çalışmaları veya kararlarına ilişkin ifadeleri yer almaktadır. Örneğin; *"Tepeden inme oluyor bazı şeyler."* Bir mühendis yönetici tarafından dile getirilmiştir.

İletişimin olumlu olarak değerlendirildiği ifadeler ise ayrıca kodlanmıştır. **"Söyleyebiliyorlar"** kodu, rahatça ifade edilen ÇSG konularına ilişkin oluşturulmuştur. Örneğin; "En büyük katkısı şu; eskiden olmayan, biz şu anda riskli davranış varsa ve operatör ben burada çalışmayacağım, ben buraya girmeyeceğim deme cesareti var, en büyük o cesareti getirdi. Ben bu işi yapamam diyebiliyor" ifadesi, şef vardiya amiri bir katılımcı tarafından dile getirilmiştir.

ÇSG İletişimi kod alt kod bölümler modeli ve örnek ifadeler Şekil 19'da sunulmuştur.



Şekil 19 ÇSG İletişimi Kod Alt Kod Bölümler Modeli--(Kodu Açıklayan Tipik İfadelerle)

Çalışanların ÇSG'ne Katılımı Kod Alt Kod Bölümler Modeli

"Çalışanların ÇSG'ne Katılımı" kodu çalışanların ÇSG süreçlerine aktif katılımı var mı? Dahil olabiliyorlar mı? Engeller nedir? Benimsiyorlar mı? gibi konulara ilişkin ifadelerin yer aldığı kod olarak atanmıştır. Bu koda bağlı kodlar şunlardır: **"Benimsememe"**; bir vardiya amirinin *"Dolayısıyla ben kendim olarak buna sarılmıyorum."* sözlerinden de anlaşılacağı gibi, bu kod çalışanların DOGY sistematiklerini içselleştirmediklerine ilişkin ifadelere atanmıştır.

"Katılımımız yok" kodu, çalışanların dile getirdiği ÇSG-DOGY süreçlerine katılamadıkları, bazı uygulamaları bilmedikleri hakkındaki ifadelerine ev sahipliği yapmaktadır. Bir gözlemciye göre; *"iş kaza oranları ne kadar düştü bilmiyoruz."* İfadesi benzeri düşüncelere örnek oluşturmaktadır.

"İnanırlarsa daha çok katılırlar" kodu, çalışanların ÇSG yaklaşımlarını inandırıcı bulması halinde daha fazla dahil olacakları konusundaki ifadelere ayrılmıştır. Bir mühendisin sözleriyle; *"Kişi gözlem yaptıktan sonra aldığı notların hayata nasıl geçirildiğine dair bilgi sahibi olmak istiyor. Doğal olarak"*, gerçekleştirilen ÇSG faaliyetlerinin sonuçlarından çalışanların haberdar edilmesinin katılımlarını olumlu yönde etkileyeceği belirtilmektedir.

"Sürekli aynı kişiler" kodu ise çalışanların tamamının değil sadece bazılarının ÇSG faaliyetlerine katıldığına ilişkin görüşlere ayrılmıştır. Bu konudaki ifadelere örnek olarak; *"Paylaşım toplantıları yapıyorlar. Ama paylaşımdaki insanlar aynı insanlar oluyor. Sonuç itibarıyla farklı riskler gözden kaçmış olabiliyor."* sözleriyle bir vardiya amiri farklı çalışanların ÇSG konularına katkısının alınamama sebebine ilişkin görüşünü açıklamaktadır.

"Değerli hissetmek" kodu, çalışanların bir özne olarak kendilerini iyi ve değerli hissettikleri durum ve olaylara ilişkin ifadelere ev sahipliği yapmaktadır. Bir şef vardiya amiri; *"işi ilk üç tane arkadaşımıza verdiğimiz zaman, arkadaşlarımız ben bu iş için seçildim kardeşim, kırk kişinin içinden seçildim, bana ciddi bir görev verildi"* sözleriyle çalışanların hangi durumda kendilerini değerli hissettiklerine ilişkin bir örnek vermektedir. **"Fabrikanın üvey evladıyız"** kodu ise, çalışanların kendilerini değersiz

hissettikleri, zorlandıkları olay ve durumlara ilişkin ifadelere ayrılmıştır. Bir işçinin dile getirdikleri bu kod için örnek olabilir; *"...hattının bobini kayıp, adam ayak ayak üstüne atıyor amire, e bizim bobin kayıp arasınlar, biz ameleyiz ya".*

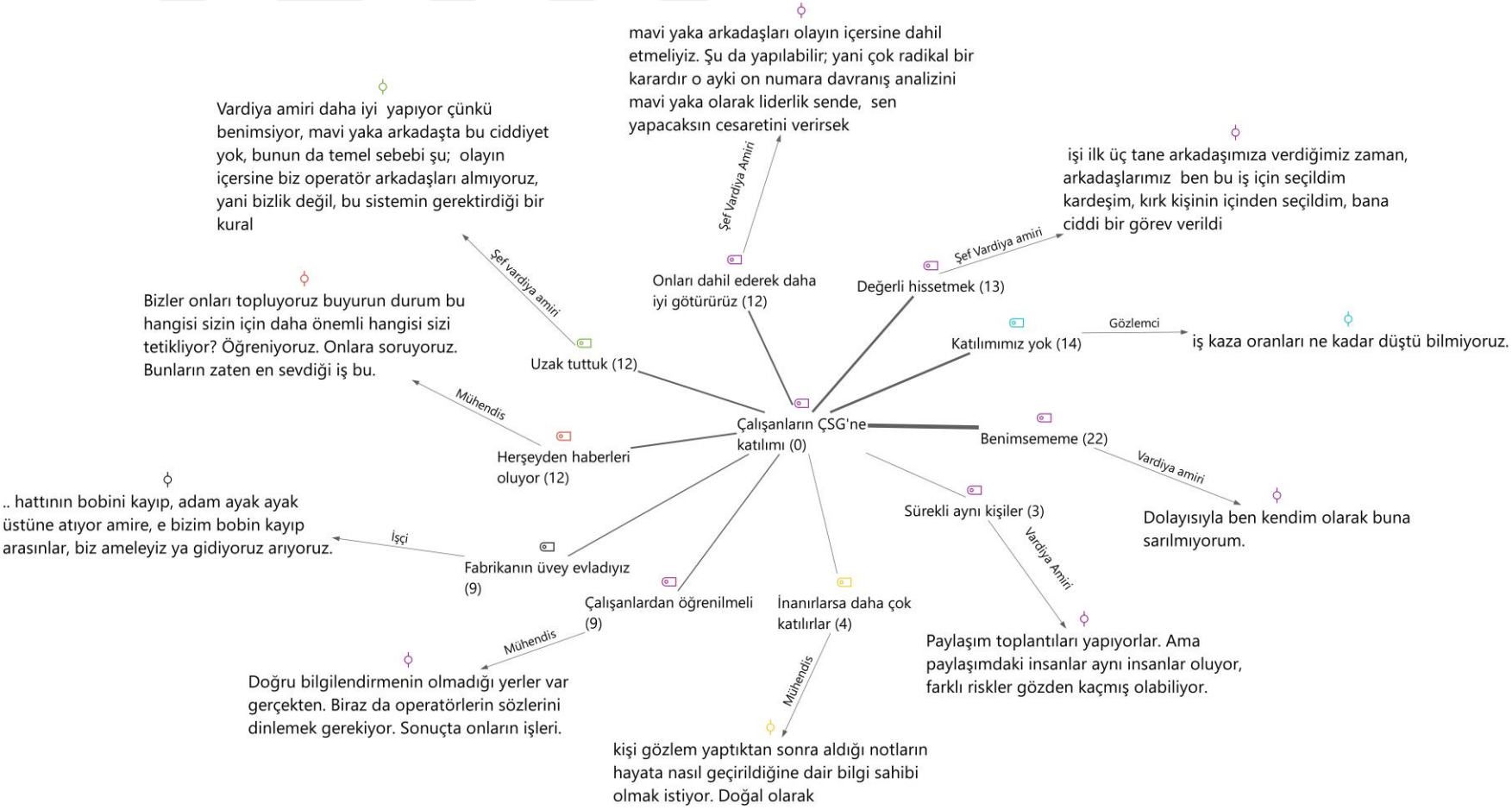
"Onları dahil ederek daha iyi götürürüz" kodu, genellikle yöneticilerin çalışanları ÇSG çalışmalarına katmaları gerektiği konusundaki ifadelerine atanmıştır. Bir şef vardiya amiri *"mavi yaka arkadaşları olayın içerisine dahil etmeliyiz. Şu da yapılabilir; yani çok radikal bir karardır o ayki XYZ davranış analizini mavi yaka olarak liderlik sende, sen yapacaksın cesaretini verirsek"* diyerek ilk kademe çalışanların cesaretlendirilirlerse ÇSG DOGY süreçlerine katılabileceklerini ifade etmektedir.

"Uzak tuttuk" kodu ise, tersine çalışanların ÇSG çalışmalarına katılmasını engelleyen olay ve durumları açıklayan ifadelere ev sahipliği yapmaktadır. Bir şef vardiya amirinin sözleriyle; "*Vardiya amiri daha iyi yapıyor çünkü benimsiyor, mavi yaka arkadaşta bu ciddiyet yok, bunun da temel sebebi şu; olayın içersine biz operatör arkadaşları almıyoruz, yani bizlik değil, bu sistemin gerektirdiği bir kural"* ÇSG sisteminin ilk düzey çalışanlarına açık olmadığını, sistemin çalışanları katılmaktan uzak tuttğunu belirtmektedir.

"Herşeyden haberleri oluyor" kodu ise, çalışanların ÇSG konusunda bilgilendirildiğini, haberdar edildiğini açıklayan ifadelere ayrılmıştır. Bir mühendisin ifadesiyle; "*Bizler onları topluyoruz buyurun durum bu hangisi sizin için daha önemli hangisi sizi tetikliyor? Öğreniyoruz. Onlara soruyoruz. Bunların zaten en sevdiği iş bu."* Çalışanların ÇSG süreçlerine katıldıklarını, haberdar olduklarını belirtmektedir.

"Çalışanlardan öğrenilmeli" kodu, ÇSG DOGY konularında çalışanların katılımı olmadığında oluşan sorunlara vb. ilşkin ifadelere atanış koddur. Bir mühendisin ifadesiyle *"Doğru bilgilendirmenin olmadığı yerler var gerçekten. Biraz da operatörlerin sözlerini dinlemek gerekiyor. Sonuçta onların işleri*." Çalışanların bilgisine başvurmanın önemine vurgu yapılmıştır.

Çalışanların ÇSG'ne Katılımı kod alt kod bölümler modeli ve örnek ifadeler Şekil 20'de sunulmaktadır.



Şekil 20 Çalışanların ÇSG'ne Katılımı Kod Alt Kod Bölümler Modeli---(Kodu Açıklayan Tipik İfadelerle)

Üretim Baskısı Kod Alt Kod Bölümler Modeli

Güvenlik Kültürü temasına bağlı **"Üretim Baskısı"** kodu, odak grup görüşmelerinde çokça ifade edilen, ÇSG'nin önüne geçen daha fazla üretme, daha verimli sonuçlar ortaya koyma, hem çalışanların hem üretim hatlarının performansının en fazla üretilen mamul sayısı, zaman vb parametrelerinden oluşmasına ilişkin ifadelere ayrılmıştır. Üretim baskısının kaynaklarını ve sonuçlarını anlayabilmek üzere 10 alt kod verilmiştir. Bu alt kodlardan belki de en önemlisi, **"Duruş Korkusu"** adlı in-vivo koddur. Bu kod, görüşmelere katılan her düzeyde çalışanın farklı şekillerde pek çok kez dile getirdiği, üretim hatlarındaki durma, yani üretimin bir süre için yapılamaması halinin ÇSG'ne yansımalarını, çalışanların güvenlik için üretimi durdurmaktan çekindiklerini anlatan ifadelere ayrılmıştır. Bir bakım işçisi; *"hem güvenli olsun istiyor, hem üretim aksamasın istiyor. hiçbir şey karşılıksız olmaz hayatta. Madem iş güvenliği, can güvenliği, benim güvenliğim, o zaman durduruyorsak hattı durduracağız, O zaman insanlar diyemez ki "bir şey olmaz", insanlara diyebilirsin; "kardeşim bir şey olabilir, duracaksa duracak" diyecek yani."* Ifadesiyle güvenlik nedeniyle üretim hattını, yapılan işlemleri durdurmanın zorluğuna dikkat çekmektedir. Bu konuda bir mühendis ise; *"Duruşlar bizim birinci hedefimiz aslında baktığınızda"* diyerek üretimin devamının ne kadar önemli olduğuna, bunun bir başarı parametresi olduğuna dikkat çekmektedir. Bir işçi ise*; "Bizim durmak gibi bir lüksümüz yok"* diyerek üretim hattını durdurmanın ulaşılamayacak bir " lüks" olduğuna dikkat çekmektedir.

"Durmaktansa riskli yapmak" kodu, ÇSG açısından güvenli olmadığı halde, üretimi durdurmamak için risk göze alınarak devam edilen çalışmalara ilişkin ifadelere ev sahipliği yapmaktadır. Bir işçi bu konuda; "*Girdiğimizde işte; istasyon bazlı, yük*

altında durma, askıda bobine çember atma, şöyle yapma, böyle yapma,4 üç dört ay sonra baktım "oo, olmaz böyle kardeşim, istasyon bazlı çalışalım ama iş aksıyor ya. Devam, sen vinci gözetle." Diyerek kurallar aksini söylese de, eğitimlerde aksi öğretilip beklense de, durmaktansa riskli çalışmanın göze alındığını hatta teşvik edildiğini belirtmektedir.

Üretim baskısının kaynaklarını ve sonuçlarını ayırd edebilmek için yapılan kodlamalar, zamana karşı çalışma ve işleri olağanın dışında bir hızla yapmayı gerektiren hadi hadi söylemi, çalışan sayısının azlığı, stres etkisi, işi bitirmenin hazzı, hatta ödülü, baskı hissi, üstlerden gelen baskı konularına ilişkindir. **"Baskı geliyor"** in-vivo koddur. Kaynağı belli ya da belirrsiz, farklı seviyelerdeki çalışanların baskı altında hissederek üretime yönelmesine ilişkin ifadelere ev sahipliği yapan koddur. Örneğin bir işçi; *"Hiç kimse kendi canını tehlikeye atmaz ne kadar olursa olsun. Kimse gidip de o vincin altına girmek istemez. Ama bir baskı var ki giriyor. İş yetişmiyor, verim düşük diyor, şu diyor bu diyor."* Diyerek riskli davranışların üretim baskısından kaynaklandığını, bu baskının çalışma ortamında açıkca hissedildiğini, çalışanların bu askı ile riskli davranışlarını rasyonalize ettiklerini ifade etmektedir.

"Kim acele ettiriyor yani üstümüz sonuçta!" kodu, in-vivo bir koddur, yöneticilerin üretim basısındaki rolünü açıklayan ifadelere ev sahipliği yapmaktadır. Bir işçinin ifadesiyle; *"bizim işimiz riskli ama işler yoğunlaştığı zaman her şey kalkıyor ne XYZ kalıyor, ne başka şey. Mesela bu hareket riskli diyorlar, bunu yapmayacaksın diyorlar, bu XYZdir. E iş sıkıştı mı boş ver, yapın"* yöneticilerin riskli olduğu halde işçilere kural aksi yönde olsa da üretim için riskli olan şekilde işi yapmaya teşvik ettikleri ortaya çıkmaktadır. **"Ya arkadaş niye duruşlar bu kadar çok olmaya başladı?"** kodu, in-vivo, üretim baskısı ile güvenli biçimde iş yapma arasında kalan çalışanların ifadelerine atanmış koddur. Bir vardiya amiri; *" Bıçak sırtı yerde kalıyorsun*

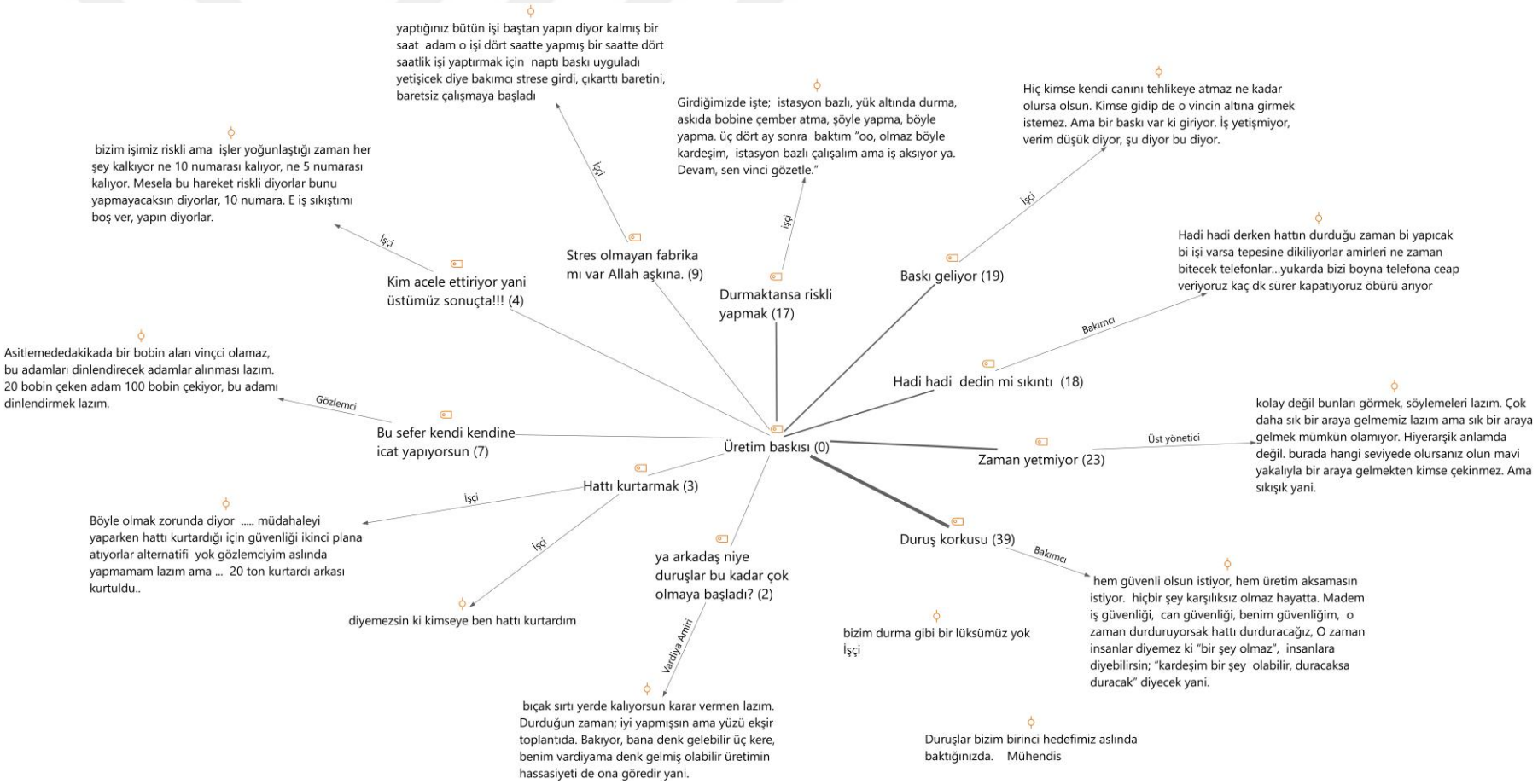
---

4 İşçinin belirttiği şekilde işin güvenli şekilde yapılması, zaman zaman durmayı, diğer hattan veya çalışma noktasından gelecek ürünü beklemeyi veya kendinden sonra gelen hattı bekletmeyi gerektirmektedir.

karar vermen lazım. Durduğun zaman; iyi yapmışsın ama yüzü ekşir toplantıda. Bakıyor, bana denk gelebilir üç kere, benim vardiyama denk gelmiş olabilir üretimin hassasiyeti de ona göredir yani." Diyerek ÇSG için işin durdurulmasında yönetimin onaylamasını şinandırı bulmadığını, aynı kişinin üst üste üretimi durdurması halinde ise şimşekleri üzerine çektiğini düşündüğünü belirtmektedir.

"Hadi hadi dedin mi sıkıntı" kodu, in-vivo bir koddur, acele olarak yapılması istenen işlerin yarattığı baskı ve hızlı çalışmaya ilişkin iafdelere ev sahipliği yapmaktadır. Bakım işçisinini ifadesine göre; *"Hadi hadi derken hattın durduğu zaman bi yapıcak bi işi varsa tepesine dikiliyorlar amirleri ne zaman bitecek telefonlar…yukarda bizi boyna telefona cevap veriyoruz kaç dk sürer kapatıyoruz öbürü arıyor"* diyerek en zorlu pozisyonlarda, zor işleri dahi yaparken çabul bitirmek için her düzeyde çalışan ve amirden baskı geldiği anlatılmaktadır. **"Zaman yetmiyor"** kodu, her düzeyde çalışanın hızılı, aynı anda birden afzla isle uğraştığı halde yine de işlerini bitiremediğine ilişkin ifadelerina ayrılmış bir koddur. Bir üst yöneticinin ifadesine göre; "*kolay değil bunları görmek, söylemeleri lazım. Çok daha sık bir araya gelmemiz lazım ama sık bir araya gelmek mümkün olamıyor. Hiyerarşik anlamda değil. burada hangi seviyede olursanız olun mavi yakalıyla bir araya gelmekten kimse çekinmez. Ama sıkışık yani.."* diyerek yöneticilerin zaman yetmezliği sorununun ÇSG konusundaki sorumluluklarını yerine getirmelerini engellediğini ifade etmeketdir. **"Stres olmayan fabrika mı var Allah aşkına."** kodu, çalışanların hem kendi işyerlerinde deneyimledikleri hem de başka işyerlerinde de olduğunu bildikleri üretim baskısından kaynaklanan gerilim ve strese dair ifadelerine ayrılmıştır. Bir bakım işçisi; *"yaptığınız bütün işi baştan yapın diyor kalmış bir saat adam o işi dört saatte yapmış bir saatte dört saatlik işi yaptırmak için naptı baskı uyguladı yetişicek diye bakımcı strese girdi, çıkarttı baretini, baretsiz çalışmaya başladı.."* diyerek stresin riskli davranışı tetikleyen sonuçlarından bahsetmektedir.

Üretim Baskısı kod-alt kod bölümler modeli Şekil 21'de sunulmaktadır.



Şekil 21 Üretim Baskısı Kod Alt Kod Bölümler Modeli-(Kodu Açıklayan Tipik İfadelerle**)**

Çalışanların ÇSG Algısı Kod Alt Kod Bölümler Modeli

Bu kod altına çalışanların işletmedeki ÇSG'ni genel olarak nasıl algıladıklarına ilişkin ifadeleri yerleştirilmiştir. Odak grup görüşmelerinden bu konuda olumlu ve olumsuz ifadeler kullanılmıştır. **"Burası güvenli bir işyeri"** kodu, olumlu görüşlere ilişkindir. Bir işçinin ifadesinden; *"Zaten iş güvenliğine yüksek derecede önem veren bir şirket, bir çok şirkette çalışma imkanım oldu, büyük şirketler dahil, bu konuda bir farkı var, iş güvenliği konusunda bunu da XYZ ile taçlandırdı."* Kuruluşta güvenliğe önem verildiği, rakipler ve endüstrideki diğer kuruluşlara göre daha güvenli bir işyeri olduğu anlaşılmaktadır. **"ÇSG için yatırım yapılır burada"** kodu, kuruluşun sağlık ve güvenliğe ilişkin bir başka olumlu yönünü ortaya koyan fadelere ayrılmıştır. Bir Şef vardiya amirine göre; *"Çalışanını risk altında tutmamak için her türlü yatırımı yapar, masraftan kaçınmaz. Gerçekten onun güvenli çalışma ortamında çalışması için her türlü ortamı sunar. Bu algı var çalışanlarımızda."* Çalışanlar bu olumlu özelliği takdir etmektedir.

Olumsuz görüşleri yansıtan, ÇSG adına yapılan çalışmaların inanndırıcı ve samimi olmadığını belirten ifadelere ev sahipliği yapmak üzere **"İnandırıcı, samimi değil"** kodu atanmıştır . "*ne kadar samimi? 3 defa bobin düştü ... hattında. Ne yapıldı? Üst üste konuyor bobinler. Bir tanesinde vinç düşürdü. Bobinlerin en uygun çözümü mesela bobinlerin yönünün değiştirilmesi olabilirdi."* İfadesini kullanana Vardiya amirine göre, önleyici tedbir alınmaması inandırıcılığı bozmaktadır.

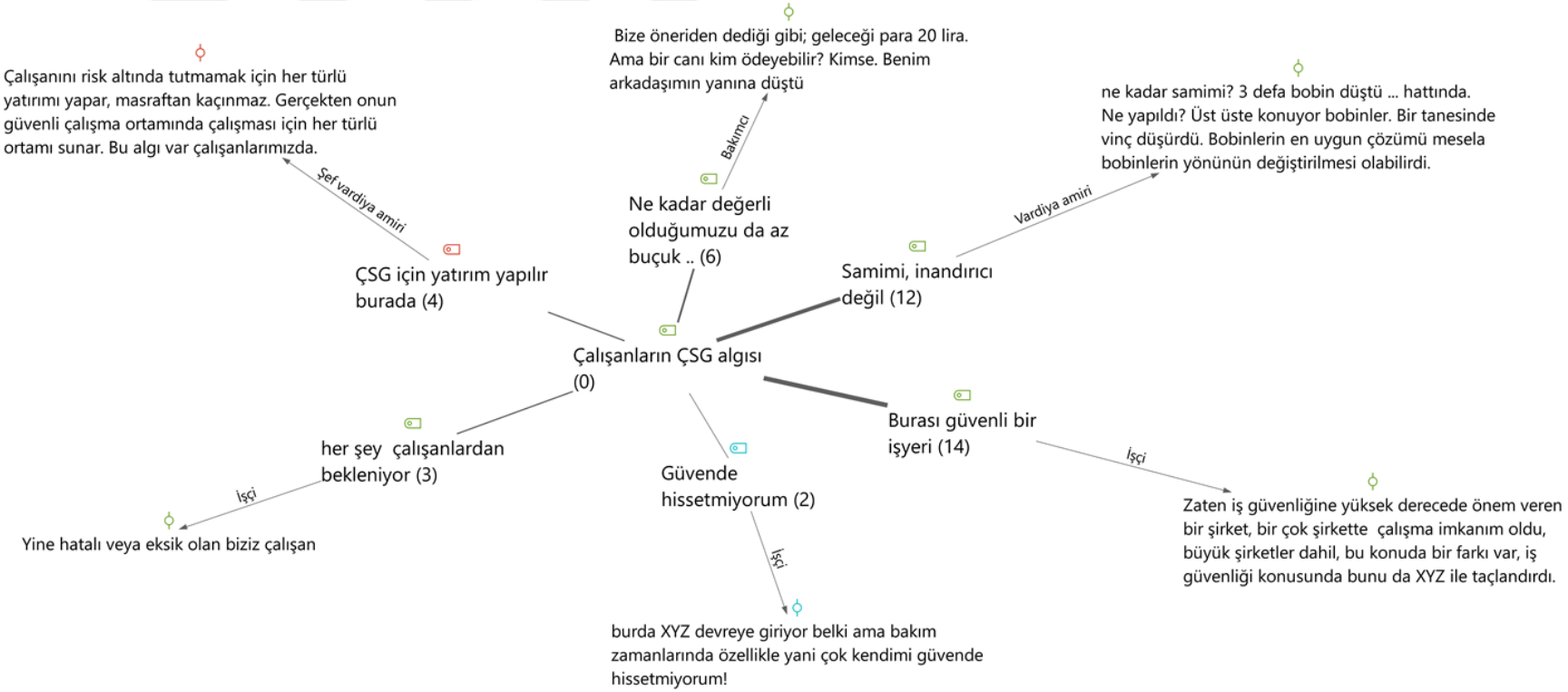
"**Güvende hissetmiyorum"** kodu, bir işçinin ifadesiyle davranış odaklı programa rağmen çalışma ortramında güvenli hissedilmediğine ilişkindir: *"burda XYZ devreye giriyor belki ama bakım zamanlarında özellikle yani çok kendimi güvende hissetmiyorum!"*.

"Herşey çalışanlardan bekleniyor" kodu, in-vivo bir koddur, olumsuz yönlü ifadelere örnek olarak bir işçi; *"Yine hatalı veya eksik olan biziz çalışan"* diyerek ÇSG algısında olumsuz sonuçları işçi ile ilişkilendiren yaklaşımı ifade etmektedir.

"Ne kadar değerli olduğumuzu da az buçuk.." kodu, in-vivo olarak oluşturulmuş, çalışanların ÇSG algılarındaki kendilerinin ve yaşamın kymeti üzerine

sporgulamalarına ilişkin ifadelere ev sahipliği yapmakatadır. Bir bakım işçisi bunu şöyle ifade etmektedir: *"Bize öneriden dediği gibi; geleceği para 20 lira. Ama bir canı kim ödeyebilir? Kimse. Benim arkadaşımın yanına düştü"*

Çalışanların ÇSG algısı kod-alt kod bölümler modeli Şekil 22'de sunulmaktadır.



Şekil 22 Çalışanların ÇSG Algısı- (Kodu Açıklayan Tipik İfadelerle)

Yönetimin Bağlılığı Kod Alt Kod Bölümler Modeli

Güvenlik kültürünün en önemli boyutlarından biri, yönetimin sağlık ve güvenliğe ilişkin taahhüdü, bağlılığıdır.

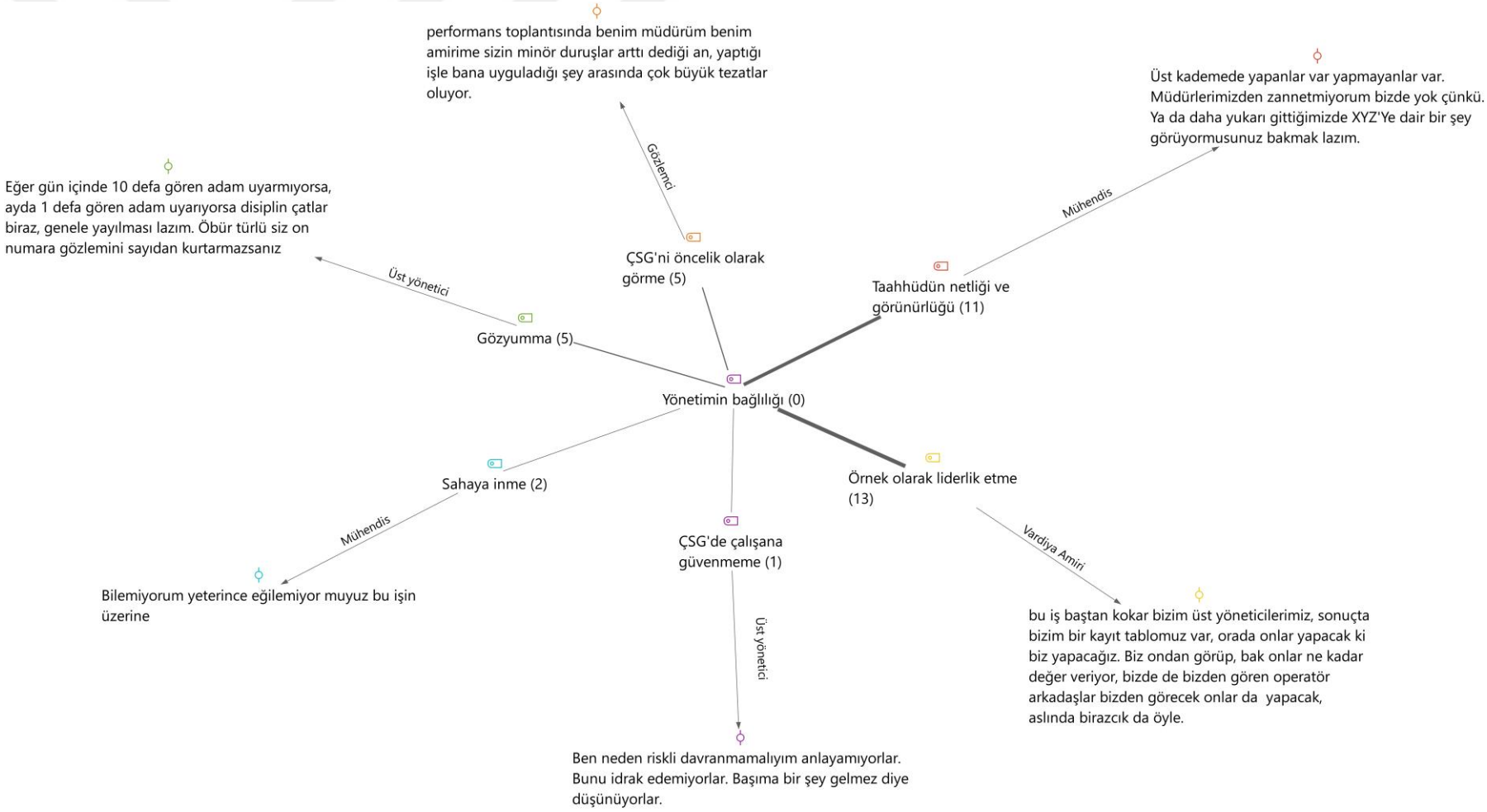
Yönetimin Bağlılığı kodu altında **"Taahhüdün netliği ve görünürlüğü"** kodu, ÇSG konusunda yönetimin net ve görünür bağlılığı ve liderlik hakkında ifadelere yer verilen koddur. Bir mühendisin ifadesine göre; *"Üst kademede yapanlar var yapmayanlar var. Müdürlerimizden zannetmiyorum bizde yok çünkü. Ya da daha yukarı gittiğimizde XYZ'ye dair bir şey görüyormusunuz bakmak lazım."* Üst yöneticilerin ÇSG-DOGY konularında görünür liderlik yapmadıkları söylenebilir. **"Örnek olarak liderlik etme**" koduna ilişkin ise bir vardiya amirinin sözleri örnek oluşturmaktadır: *"bu iş baştan kokar bizim üst yöneticilerimiz, sonuçta bizim bir kayıt tablomuz var, orada onlar yapacak ki biz yapacağız. Biz ondan görüp, bak onlar ne kadar değer veriyor, bizde de bizden gören operatör arkadaşlar bizden görecek onlar da yapacak, aslında birazcık da öyle."*

"ÇSG'ni öncelik olarak görme" koduna ilişkin ise, *"performans toplantısında benim müdürüm benim amirime sizin minör duruşlar arttı dediği an, yaptığı işle bana uyguladığı şey arasında çok büyük tezatlar oluyor."* sözleriyle bir gözlemci yöneticisinin davranışını betimlemektedir.

"Gözyumma" kodu, çeşitli seviyelerdeki yöneticilerin riskli davranışlar karşısında gösterdikleri görmezden gelmeye ilişkin ifadelere ayrılmıştır. *"Eğer gün içinde on defa gören adam uyarmıyorsa, ayda bir defa gören adam uyarıyorsa disiplin çatlar biraz, genele yayılması lazım. Öbür türlü siz gözlemi sayıdan kurtarmazsanız"* belirlemesiyapan bir üst yöneticinin ifadesidir.

"Sahaya inme" kodu, *"Bilemiyorum yeterince eğilemiyor muyuz bu işin üzerine"* sözlerıyle bir mühendis tarafından dillendirilmiştir. **"ÇSG'de çalışana güvenmeme",** *"Ben neden riskli davranmamalıyım anlayamıyorlar. Bunu idrak edemiyorlar. Başıma bir şey gelmez diye düşünüyorlar"* sözleriyle bir üst yönetici tarafından ifade edilmiştir.

Yönetimin Bağlılığı kod-alt kod bölümler modeli Şekil 23’de sunulmaktadır.



Şekil 23 Yönetimin Bağlılığı Kod Alt Kod Bölümler Modeli--(Kodu Açıklayan Tipik İfadelerle)

İlk Kademe Yöneticilerin Performansa Odaklanması Kod Alt Kod Bölümler Modeli

İlk kademe yöneticilerin performansa odaklanmasına koduna bağlı alt kodlar, "Üst taraf girmiyor topa. Ortada kim kaldı, vardiya amiri" , "Sahiplenme" , "Vardiya amirleri yoruldu artık" , "Vardiya amirini görünce esas duruşta" ve "Örnek olarak liderlik etme" olarak belirlenmiştir. İn-vivo kod olan "**Üst taraf girmiyor topa. Ortada kim kaldı, vardiya amiri"**, ilk kademe yöneticilerin ÇSG konularında işçilerle üst yöneticiler arasındaki rolüne ilişkin ifadelere atanmıştır. Örneğin; *"üst yönetimin vardiye amirleriyle bizimle birlikte vardiye tutup üretimi yürüten kişilere söylemesi lazım siz vardiyenizdeki çalışanlarınıza bir ton bile bobin yaptırmayacaksınız güvensiz davranış yaptırmayacaksınız demeleri lazım..."* sözleriyle bir işçi ilk kademe yöneticilerin iş davranışları (performans) üzerindeki etkisini ifade etmektedir. Aynı kod altında bir vardiya amirinini sözleri ise, arada kalmanın zorluklarını yansıtmaktadır: *"biz yapmazsak, performansına yansır, yapmazsan ya bak niye yapmıyorsun diye laf yiyeceksin."*

"Örnek olarak liderlik etme" kodu altında yer alan vardiya amirinin ifadesine göre *"Bizde de var yok değil. Biz de sütten çıkmış ak kaşık değiliz. Ama dediğim gibi, baştan her şey."* Ilk amirler işçilere her zaman güvenli davranışlarıyla örnek olamamaktadırlar. Bakım işçisinin ifadesine göre ise;*"abi böyle böyle bir şey var, adamları sokmuşsun buraya". "Ya girsinler ya." Amir böyle söylüyorsa, işçi kim bilir ne der?"* amirlerin riskli davranışı görmezden gelmesi de işçilerin davranışlarını belirlemektedir.

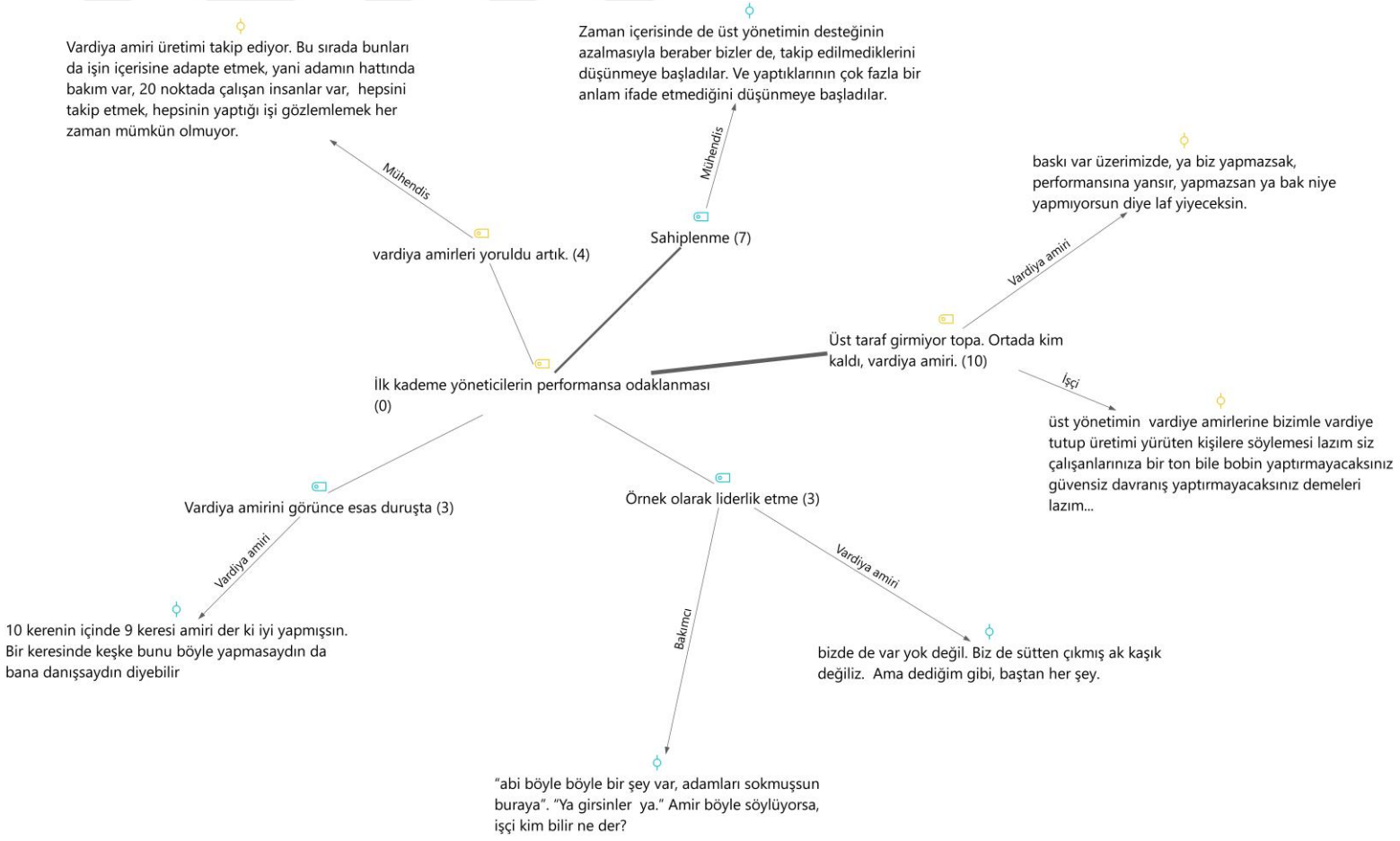
"Vardiya amirini görünce easa duruşta" kodu, işçilerin vardiya amirlerinin ortamda olduğu durumlarda onların yapılanlara nası tepki vereceklerini önemsediklerini ortaya koymaktadır. Örneğin; "*10 kerenin içinde 9 keresi amiri der ki iyi yapmışsın. Bir keresinde keşke bunu böyle yapmasaydın da bana danışsaydın diyebilir"* diyen vardiya amiri, duruşlarla ilgili işçinin onay alma ihtiyacından söz etmektedir.

"Vardiya amirleri yoruldu artık." Kodu, ÇSG-DOGY ile ilgili görevlerin uzun zamandır sorumluluklarında bulunan vardiya amirlerinin adeta tek başlarına

yüklendirkleri bu sorumluluğun yarattığı yorgunluğa ilişkindir. Bu konuda bir mühendis "*Vardiya amiri üretimi takip ediyor. Bu sırada bunları da işin içerisine adapte etmek, yani adamın hattında bakım var, 20 noktada çalışan insanlar var, hepsini takip etmek, hepsinin yaptığı işi gözlemlemek her zaman mümkün olmuyor."*sözleriyle konuya ilişkin görüşünü yansıtmaktadır.

"Sahiplenme" kodu, ilk amirlerin ÇSG-DOGY konularını sahiplenmeleri hakkındaki ifadelere ait koddur. Bu konuda bir mühendis; *"Zaman içerisinde de üst yönetimin desteğinin azalmasıyla beraber bizler de, takip edilmediklerini düşünmeye başladılar. Ve yaptıklarının çok fazla bir anlam ifade etmediğini düşünmeye başladılar."* Sözleriyle ilk amirlerin ÇSG konusunu sahiplenmeyi artık pek de anlamlı bulmadıklarına ilişkin görüşünü paylaşmaktadır.

İlk kademe yöneticilerin performansa odaklanması kod-alt kod bölümler modeli Şekil 24'de sunulmaktadır.



Şekil 24 İlk Kademe Yöneticilerin Performansa Odaklanması-(Kodu Açıklayan Tipik İfadelerle)

Orta Kademe Yöneticilerin Sürekli İlgisi Kod Alt Kod Bölümler Modeli

Orta kademe yöneticilerin ÇSG-DOGY konularına yönelik sürekli ilgisine ilişkin ifadelerin yer aldığı koda bağlı orta kademe yöneticilerin **"ÇSG Önceliği" ,** ÇSG konularındaki **"Kontol ve Takip"**, riskli davranışlara **"Gözyumma"** kodları oluşturulmuştur. In-vivo olarak bir gözlemcinin ifade ettiği; *"Bu toplanmaları biz kendi yönetimimizden bekliyoruz"* ve bir vardiya amirinin ifade ettiği; *"4 kat yasak deniyor, orada 4 kat olduğunu biliyor yönetici !"* sözleri de orta kademe yöneticilerin konuya ilişkin sürekli ilgisini açıklayan ifadeler olarak alınmıştır. **"Sıkıntı orta kademede"** in-vivo kodu orta kademe yöneticilerin ÇSG-DOGY çalışmalarına yeterince ilgi göstermediklerine ilişkin ifadeleri barındırmaktadır.

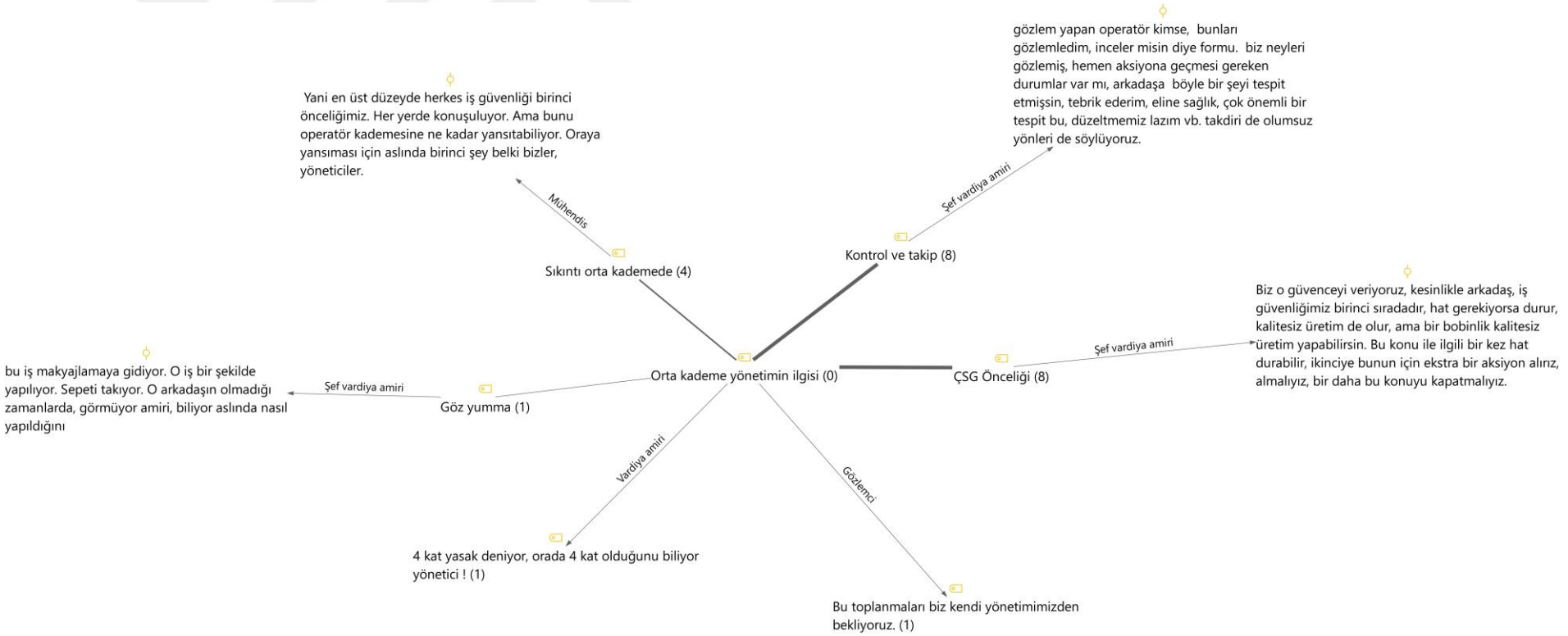
"ÇSG Önceliği" hakkında örnek olarak; "*Biz o güvenceyi veriyoruz, kesinlikle arkadaş, iş güvenliğimiz birinci sıradadır, hat gerekiyorsa durur, kalitesiz üretim de olur, ama bir bobinlik kalitesiz üretim yapabilirsin. Bu konu ile ilgili bir kez hat durabilir, ikinciye bunun için ekstra bir aksiyon alırız, almalıyız, bir daha bu konuyu kapatmalıyız."* sözleriyle bir şef vardiya amiri, orta kademe yöneticilerin önceliğinin her zaman ÇSG olmadığını belirtmektedir.

Orta kademe yöneticilerin ÇSG konularındaki **"Kontol ve Takip"**lerine ilişkin bir şef vardiya amiri; *"Gözlem yapan operatör kimse, bunları gözlemledim, inceler misin diye formu getiriyor, biz neyleri gözlemiş, hemen aksiyona geçmesi gereken durumlar var mı, arkadaşa böyle bir şeyi tespit etmişsin, tebrik ederim, eline sağlık, çok önemli bir tespit bu, düzeltmemiz lazım vb. takdiri de olumsuz yönleri de söylüyoruz."* Sözleriyle çalışanların ÇSG-DOGY çalışmalarını kontol ettiğini, desteklediğini belirtmektedir.

Orta kademe yöneticilerin çalışanların üretim yaparken riskli davranışlarına **"Gözyumma"**larına ilişkin ifadelere örnek olarak bir şef vardiya amiri *"bu iş makyajlamaya gidiyor. O iş bir şekilde yapılıyor. Sepeti takıyor. O arkadaşın olmadığı zamanlarda, görmüyor amiri, biliyor aslında nasıl yapıldığını"* sözleriyle riskli iş yapma davranışlarına yöneticilerin göz yumabildiğini belirtmektedir.

"**Sıkıntı orta kademede**" koduna ilişkin bir mühendisin özdeğerlendirmesiyle; *"Yani en üst düzeyde herkes iş güvenliği birinci önceliğimiz diyor. Her yerde konuşuluyor. Ama bunu operatör kademesine ne kadar yansıtabiliyor. Oraya yansıması için aslında birinci şey belki bizler, yöneticiler."* temsil ettiği orta kademe yöneticilerin ÇSG konularına sürekli ilgi göstermeleri gerektiğini, ancak bunun pek de yapılamadığını üstü kapalı olarak ifade etmektedir.

Orta kademe yöneticilerin ÇSG-DOGY konularına sürekli ilgisi kod-alt kod bölümler modeli Şekil 25'de sunulmaktadır.



Şekil 25 Orta Kademe Yöneticilerin Sürekli İlgisi-(Kodu Açıklayan Tipik İfadelerle)

ÇSG Performans Göstergeleri Kod Alt Kod Bölümler Modeli

Güvenlik kültürü temasına bağlı ÇSG Performans Göstergeleri kodu, ÇSG'nde insan ve organizasyonun performansının ölçülmesinde kullanılan sonuç ve süreç odaklı göstergelere ilişkin katılımcı ifadelerine ayrılmıştır.

Sonuçlara ilişkin sayısal veriler ölçülmekte olan alanın görece açık bir resmini verir, bu nedene dayalı olarak araştırma yapılan kuruluş da ÇSG alanında pek çok sayısal parametreyi performans göstergesi olarak kullanmaktadır. Ancak çalışanların ifadeleri, kimi sayısal performans göstergelerinin olumsuz etkilerine dikkat çekmeketdir. **"Zorunlu gözlem sayısı yük"** koduna ilişkin *"Ben gözlemci değilim de gözlemcilerden gördüğüm, adam oh diyor, üçüncü gözlemi de yaptım bitti diyor, bu adam yaptım kurtuldum diyorsa burada bir yanlış var"*ifadesini dillendiren işçi, sayısal bir hedef olarak gözlem adetinin gözlemciler üzerinde nasıl bir yük oluşturduğunu anlatmaktadır.

"0" kaza" kodu için*; "Biz DOGY'nden farklı şeyler bekliyorduk ancak şu an olanlar daha farklı. Asıl amaç kültürü yaymaktı ancak şu an bence yapılmak istenen iş kazalarının geçen seneye göre azaltılması."* sözleriyle bir Mühendis birim yöneticisi kazalara odaklanmanın asıl amacın önüne geçtiğini belirtirken, görece daha kolay elde edilebilen sayısal performans göstergelerini izlemenin baskın çıktığını fark ettirmektedir.

ÇSG'nde performans parametresi olarak önleyici göstergelerin veya verilerin elde edilmesinin imkansız ya da zor olduğu alanlar olabilir. Ölçülebilir sayısal olmayan verilerin mevcut olmaması dolayısıyla ÇSG performans değerlendirmesinin dışında tutulmaması kritik öneme sahiptir. Çalışanların sözlü tehlike bildirimleri gibi veya kaza araştırmalarında derinlemesine dile getirebilecekleri detaylar gibi konularda veri kaynakları genel olarak kalitatif olmakla birlikte tehlike tanımlaması vb. için değerli veriler olabilirler. Yapılan odak grup görüşmelerinde **"Önleyici göstergeler"** koduna örnek olarak; "*XYZ nasıl gidiyor, bunu nasıl ölçerim diye, parametrelerin çoğu iyi gidiyor. Haftalık genel paylaşım toplantıları oluyor. Bölüm paylaşım toplantıları oluyor. Haftalık, fabrika genelinde yapılan XYZ toplantıları var."* ifadesini kullanan üst

düzey yönetici, resmi olarak izlenmeyen, ancak kendisinin şahsen izlediği sürece yönelik göstergelerden söz etmektedir. Aynı yönetici aynı konuda *"Gözlemin etkinliği ve kalitesi bakımından iyi olduğumuzu düşünmüyorum."* diyerek yine ölçülmesi veya sayısallaştırılması daha zor olan gözlem etkinlik ve kalitesini konu etmektedir.

"Kötüyü göstermemek" kodu, sahiplenmeyi, sorumluluk ve çalışma alanında bulunan ÇSG konularında olumsuz durum ve yaşantıları rapor etmemek, gizlemek, daha iyi olan sonuçları öne çıkarmak, kritik edilmemek maksadıyla zayıf, kötü, olumsuz yerine iyi, olumlu, problemsiz vb. olanları öne çıkarmak eğilimine ilişkin ifadelere ayrılmıştır. Bir vardiya amiri bu eğilimin nedeni olarak sisteme, yönetime vb. güven duymamayı göstermektedir; *"Bir güven problemi var, sisteme güven problemi. Mesela çok büyük bir hata yakaladınız, örneğin sigortayı kapatmamış. Bunu herkes yazmayabilir yani, onu söylemek istiyorum."*

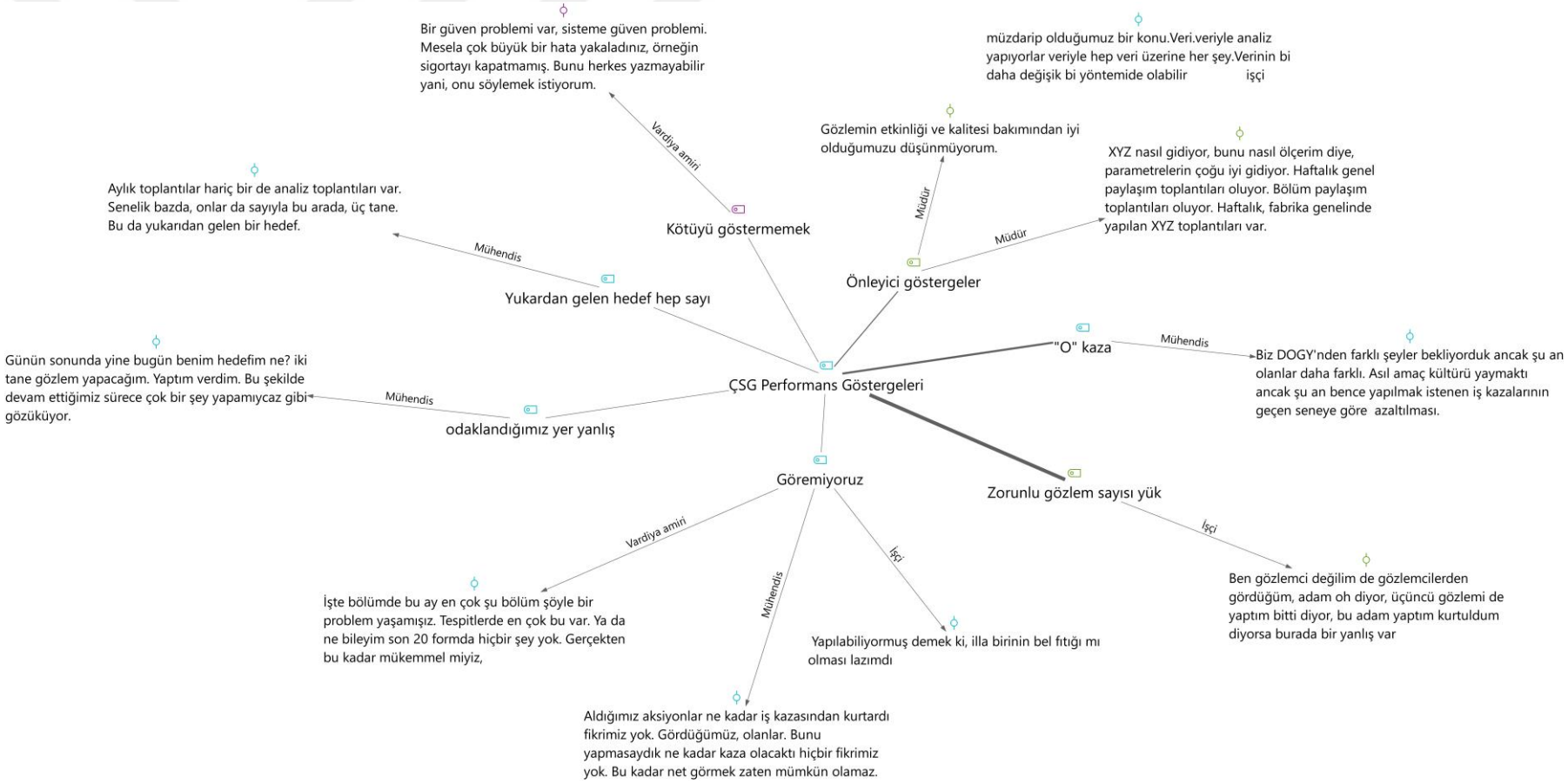
"Yukardan gelen hedef hep sayı" kodu, kuruluşta kullanılan sayısal ÇSG performans parametrelerinin yöneticiler tarafından tercih ve talep edildiğini ifade eden söylemlere ayrılmıştır. Bir mühendis yönetici; *"yıllık toplantılar hariç bir de analiz toplantıları var. Senelik bazda, onlar da sayıyla bu arada, üç tane. Bu da yukarıdan gelen bir hedef."* Sözleriyle yönetimin tercihini ortaya koymaktadır.

"Odaklandığımız yer yanlış" kodu, sadece sayısal ve sonuca ilişkin ÇSG parametreleriyle ÇSG-DOGY amaçlarına ulaşmada sorun yaşanacağına ilişkin ifadelere ayrılmıştır. Bir mühendis birim yöneticisi; "G*ünün sonunda yine bugün benim hedefim ne? iki tane gözlem yapacağım. Yaptım verdim. Bu şekilde devam ettiğimiz sürece çok bir şey yapamıycaz gibi gözüküyor."* Sayılara indirgenen hedeflerin yetersizliği hakkındaki görüşünü ortaya koymaktadır.

"Göremiyoruz" kodu, kuruluşta çoğunlukla kullanılan sayısal ve sonuç odaklı ÇSG performans göstergelerinin işe yararlığı hakkındaki ifadelere ilişkindir. *"İşte bölümde bu ay en çok şu bölüm şöyle bir problem yaşamışız. Tespitlerde en çok bu var. Ya da ne bileyim son 20 formda hiçbir şey yok. Gerçekten bu kadar mükemmel miyiz,"* sözleriyle bir vardiya amiri, bu göstergelere rağmen emin olamadığı bir başarıyı dile getirmekte, bir mühendis; *"Aldığımız aksiyonlar ne kadar iş kazasından kurtardı fikrimiz yok. Gördüğümüz, olanlar. Bunu yapmasaydık ne kadar kaza olacaktı hiçbir*

fikirimiz yok, bu kadar net görmekte zaten mümkün olmaz" ifadesiyle önleyici göstergeleri izlemediklerini paylaşmaktadır. Bir işçinin ifadesiyle; *"Yapılabiliyormuş demek ki, illa birinin bel fıtığı mı olması lazımdı"* sözleri ise, istenmeyen sonuç oluşmadan önleyici olanın yapılabileceğini belirtirken, önleyici yaklaşımla risklerin bertaraf edilemediğini, dolayısıyla görülemediğini ortaya koymaktadır.

ÇSG Performans Göstergeleri kod-alt kod bölümler modeli Şekil 26'da sunulmaktadır.



Şekil 26 ÇSG Performans Göstergeleri Kod Alt Kod Bölümler Modeli -(Kodu Açıklayan Tipik İfadelerle)

Bağlam (Arka Plan) Kod Alt Kod Bölümler Modeli

"Bağlam /arka plan" kodu ile işletmedeki kültürel yapı, tipik ve çalışanlarca benimsenip bilinen, aktarılan, ortaklaşa kabul gören fenomenlerin güvenlikle ilişkili olanları sınıflandırılmıştır.

"Hikayeler" kodu, bağlam kodu altında yer verilen bir koddur. Hikayeler bir örgütte hakim kültürel değerlerin aktarılmasında fonksiyoneldir. Bir gözlemcinin aktardığı hikayeye göre; *"Pazar günü kulakları çınlasın ...., bizim taşlama müdürümüz geliyor. Pazar günü arkadaşlar baret takmıyor. Ulan diyor, cıvataların pazarı mı var diyor, taksanıza baretinizi diyor. O ne oldu, o yıllardan bu yıllara hepimizin artık arkadaşımın dediği gibi baret bizim bir şeyimiz oldu."* Güvenli davranışların alışkanlık haline gelip yerleşmesi için bir yöneticinin yaptıkları hikayelerle diğerlerine aktarılmaktadır. Bir başka hikaye ise görüşmeler sırasında birkaç işçi tarafından paylaşılmıştır. Buna göre; *"ilk XYZ tanıtımı yapıldığı zaman hani fabrika genelinde bi o zaman üretim durmuştu. O zamanki genel müdürümüz ..... bey iş güvenliği olmadan bir ton bile üretim istemiyorum demişti!"* Bu hikayelere göre, işletmede davranış odaklı çalışmaların başlatıldığı dönemde görev yapan bazı yöneticilerin sağlık ve güvenlikle ilgili kişisel taahhütlerinin oldukça güçlü olduğu ve bu yöneticiler artık organizasyonda görev almıyor olsalar da, öznesi oldukları hikayelerin adlarıyla anılarak, iyi birer örnek olarak dilden dile yayıldığını göstermektedir.

"Suçlama Kültürü" kodu, sağlık ve güvenlik açısından oluşan istenmeyen bir sonucun nedenlerinin ortaya çıkarılmasında ya da çözümlenmesinde çalışanları sorumlu tutan, suçlayan yaklaşımı ifade eder. Örneğin; *"Bunu gidip de slayt yapıp da bir yerlerde işte eksiğin var gibilerden bahsetmek değil de rutin gezip açığı gösterip..."* sözleriyle bir vardiya amiri suçlama olarak algıladığı yaklaşımı tariff etmektedir.

"Şırıngası yok ki basalım kültürü" kodu, güvenlik kültürünün değişiminin zamanla ilişkisini anlatan in-vivo bir koddur. Bir işçinin sözleriyle; *"eldivensiz çalışmalar artık yok gibi kimseyi artık o şekilde göremiyorsunuz. Herkes kulaklığını takıyor baretini takıyor istisna mesela ayakkabısına üstüne basanlar mesela(iş ayakkabısının) şimdi onların hiçbirisi yok oldu gitti.Şimdi bu ne demek bilinçli bir*

eğitimden kaynaklanan..” riskli davranışların güvenli davranışlara dönüşümündeki süreci ve bu süreçte eğitimlerin davranış değiştirici etkisi anlatılmaktadır.

“Günlük yaşam alışkanlıkları” kodu, günlük yaşamdaki davranış alışkanlıklarının yaşamın her alanında tekrarlandığına ilişkindir. Örneğin; *“sadece fabrikada değil sosyal hayatımda da bunu yapıyorum çünkü oradaki alışkanlığım buraya geliyor*.” Bir şef vardiya amirinin dile getirdiği bu sözler, davranış alışkanlıkların iş davranışları olarak da tekrarlandığını ortaya koymaktadır.

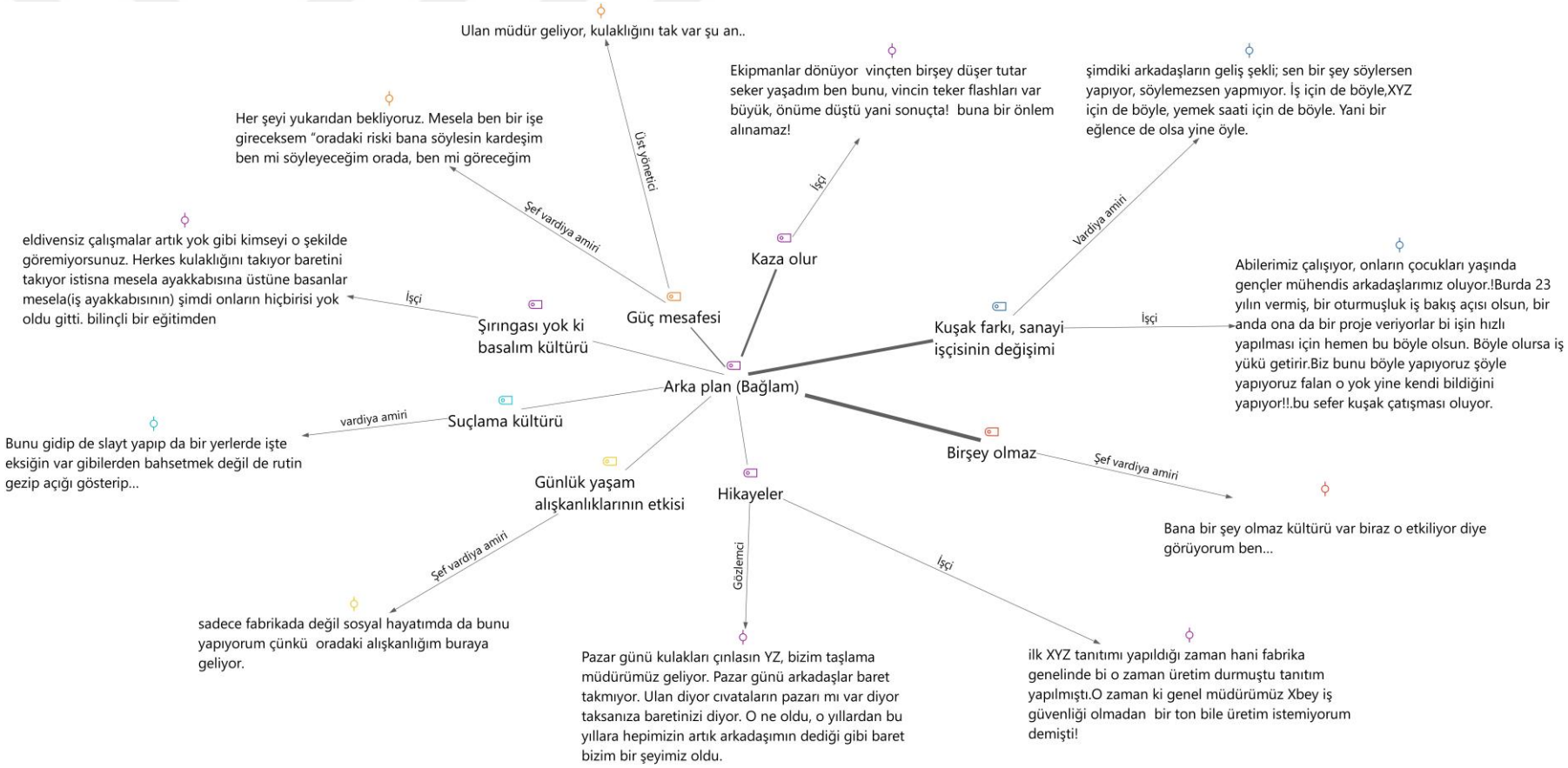
“Kaza olur”, kodu, kaderci bir anlayışla kazaların önlenebilir olmadığı yargısına sahip çalışanların bakış açılarını ortaya koymaktadır. Örneğin; “*Ekipmanlar dönüyor vinçten birşey düşer tutar seker yaşadım ben bunu, vincin teker flashları var büyük, önüme düştü yani sonuçta! buna bir önlem alınamaz!”* diyen işçi, kazanın önelenebilir olmadığını düşünmektedir.

“Kuşak farkı, sanayii işçisinin değişimi” kodu, daha öncesi dönemler ile karşılaştırmalı olarak günümüz sanayii işçisinin değişen yapısına ve bu değişimin işyerine nasıl yansıdığına ilişkin ifadelere ayrılmış bir koddur. Örneğin bir vardiya amiri; *” şimdiki arkadaşların geliş şekli; sen bir şey söylersen yapıyor, söylemezsen yapmıyor. İş için de böyle,XYZ için de böyle, yemek saati için de böyle. Yani bir eğlence de olsa yine öyle.”* Ve bir işçi; *“Abilerimiz çalışıyor, onların çocukları yaşında gençler mühendis arkadaşlarımız oluyor.!Burda 23 yılın vermiş, bir oturmuşluk iş bakış açısı olsun, bir anda ona da bir proje veriyorlar bi işin hızlı yapılması için hemen bu böyle olsun. Böyle olursa iş yükü getirir.Biz bunu böyle yapıyoruz şöyle yapıyoruz falan o yok yine kendi bildiğini yapıyor!!.bu sefer kuşak çatışması oluyor*.” sözleriyle kuşak farkının iş davranışlarına etkisini açıklamaktadırlar.

“Bir şey olmaz” kodu riskli davranırken çalışanın bu riski kontrol ettiğine veya riskin olumsuz bir duruma yok açmayacak ölçüde az olduğuna ilişkin düşünceleri belirten ifadelere ayrılmıştır. *“Bana bir şey olmaz kültürü var biraz o etkiliyor diye görüyorum ben…”* sözleriyle şef vardiya amiri bu yaklaşımın yaygın ve kültürel olduğunu söylemektedir.

“Güç mesafesi” kodu, tabi olanların kendilerini bağlı bulundukları yöneticiye göre ne kadar güçlü hissettiklerine ilişkin ifadelere ayrılmıştır. Örnek olarak; *“Ulan müdür geliyor, kulaklığını tak var şu an..”* diyen bir üst yöneticinin ifadesine göre çalışanlar yöneticilerden çekinmekte, kendilerini onlar karşısında oldukça güçsüz görmektedirler. *“Her şeyi yukarıdan bekliyoruz. Mesela ben bir işe gireceksem “oradaki riski bana söylesin kardeşim ben mi söyleyeceğim orada, ben mi göreceğim”* sözleriyle bir vardiya amiri, çalışanların adeta kendilerini yöneticilere teslim ettiklerini belirtmektedir.

Örgütsel bağlam kod-alt kod bölümler modeli Şekil 27’de sunulmaktadır.



Şekil 27 Bağlam Kod Alt Kod Bölümler Modeli -(Kodu Açıklayan Tipik İfadelerle)

ÇSG Profesyonellerinin Algılanışı Kod Alt Kod Bölümler Modeli

Kuruluşta görevli sağlık ve güvenlik konularından sorumlu uzmanların çalışanlar tarafından nasıl algılandığına ilişkin ifadelere ÇSG Profesyonellerinin algılanışı kodu altında yer verilmiştir.

"Zorunluluklar temsilcisi" kodu, İSG uzmanlarının ağırlıklı yasal zorunlukları karşılamak, kamu denetimlerine tabi olunan durumlarda işletmenin ve kendilerinin herhangi bir ceza almasını önlemek üzere, kuralları, zorunlulukları bildiren konumda görülmelerine ilişkin ifadelere ev sahipliği yapmaktadır. Bir şef vardiya amiri; *"Yönetmeliklerle ilgili falan bir korku mu oluşuyor, burada bir olumsuzluk yaşanırsa ben bunun hesabını verememe korkusu mu yaşanıyor o tarafını bilemiyorum"* sözleriyle kuruluşta görevli ÇSG profesyonellerine ilişkin bir bakış açısı sunmaktadır. Bu türlü bir pozisyon, işi yapanlarla işbirliğinin, müzakerenin azlığına işaret etmekte, uzmanların katı, kural koyucu, bürokratik olarak algılanmasına yol açmaktadır.

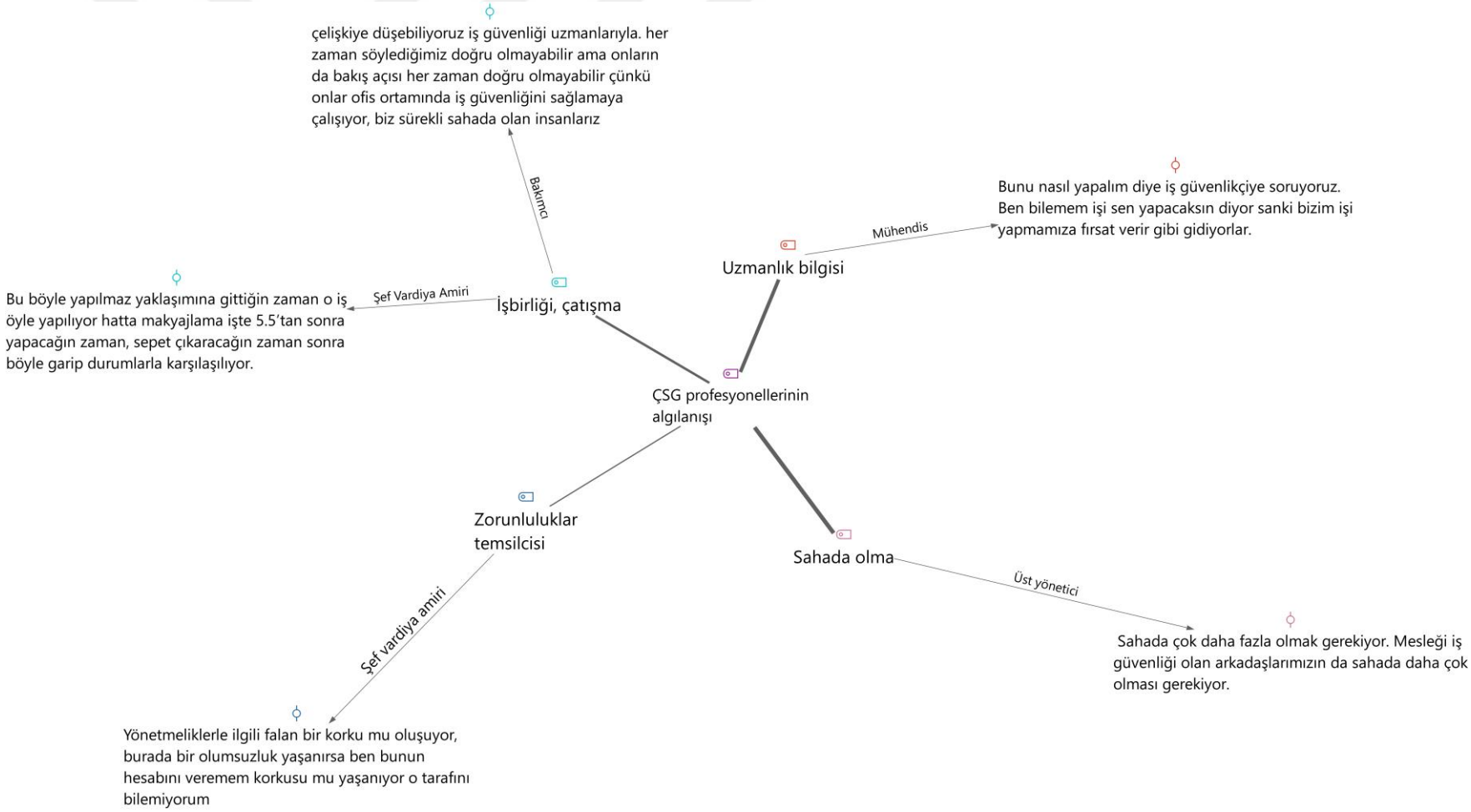
"Sahada olma" kodu, ÇSG uzmanlarının üretim sahasında daha fazla olmalarıı, yapılan işler sırasında oluşan risklerle ilgili problemlerin çözüme daha fazla katkı vermeleri beklentilerini açıklayan ifadelere ev sahipliği yapmaktadır. Örneğin bir üst yönetici bu konudaki beklentisini şöyle ifade etmektedir; *"Sahada çok daha fazla olmak gerekiyor. Mesleği iş güvenliği olan arkadaşlarımızın da sahada daha çok olması gerekiyor."*

"Uzmanlık bilgisi" kodu, kuruluşta görevli İSG uzmanlarının üretim sırasında farklı birimlerde ve çalışma noktalarında yaşanan ÇSG problemleri, riskli durumlar, davranışlar hakkında sorunun çözümüne daha fazla uzmanlık bilgisi vb. ile katkıda bulunmaları gerektiğine ilişkin ifadelere ayrılmıştır. Örneğin bir mühendis bu konudaki fikrini şöyle ifade etmektedir: " *Bunu nasıl yapalım diye iş güvenlikçiye soruyoruz. Ben bilemem işi sen yapacaksın diyor sanki bizim işi yapmamıza fırsat verir gibi gidiyorlar."*

"İşbirliği, çatışma" kodu, üretim alanında üretim ve ÇSG gerilimini dillendiren ifadelere ayrılmıştır. Örneğin; "*öyle yapılmaz yaklaşımına gittiğin zaman o iş öyle yapılıyor hatta makyajlama işte 5.5'tan sonra yapacağın zaman, sepet çıkaracağın*

zaman sonra böyle garip durumlarla karşılaşılıyor." Şef vardiya amiri tarafından dile getirilen bir çatışma örneğidir.

ÇSG Profesyonellerinin algılanışı kod-alt kod bölümler modeli Şekil 28'de sunulmaktadır.



Şekil 28 ÇSG Profesyonellerinin Algılanışı -(Kodu Açıklayan Tipik İfadelerle)

Davranışlar Teması Kod Alt Kod Bölümler Modeli

Davranışlar kod alt kod bölümler modelinde, **"Riskli davranış"** alt koduna 21, **"Güvenli davranış"** kodunda 7 ifade yer almaktadır. **"Cezalandırma"** alt kodunda 46 ifade yer almaktadır. Bunlar, olumsuz yönde ceza etkisini açıklayan ifadelerden oluşmaktadır. Örneğin; *"arkadaşlar bundan sonra daha çok dikkat edelim, kim yaparsa cezalandırılacaktır denildiğinde adam daha bir baskıya giriyor"* ifadesinde ceza olasılığının yarattığı stresin güvenlik sağlamaya katkı yapmadığı, aksine engel olduğu ifade edilmektedir. Cezalandırma hakkında bir başka görüş ise *"engelleyene kadar giriyor, ne kadar eğitim, ceza verirseniz verin, uyarırsanız uyarın, geçiyor oradan"* ifadesinde cezanın fonksiyon görmediği anlatılmakta, kaynağında tehlikenin kontol edilmesinin riskli davranışı ortadan kaldırdığı ortaya koyulmaktadır.

"Risk algısı" kodunda 54 ifade yer almaktadır. Bu kodu açıklayan en iyi ifade *"Oradaki riski biliyorum, yani aşina olmuşum"* şeklinde bir işçi tarafından ortaya koyulmuştur. Bu ifadeye göre çalışanların üretim ortamındaki tehlikelerin farkında oldukları anlaşılmaktadır.

"Tetikleyiciler" kodu, çalışanları riskli davranışa yönelten, riskli davranışın başlamasına sebep olan öğeleri sınıflandırmak için kullanılmıştır. *"Alarm geliyor gidiyorsun, napıyorsunuz, kaynak yapıyoruz, ee haber verdin mi? kimse vermedi, amire soruyorsun, 5 dakikalık işleri vardı"* ifadesinde izin alınarak, haber verilerek yapılması gereken tehlikeli işlerin kimi zaman daha kısa sürede bitirilmesini sağlamak için ilk amirlerin bilgisi ve onayı dahilinde kısa yollar kullanılarak ilan edilmiş geçerli iş yapma prosedürlerine uyulmadan yapıldığını göstermektedir. Bu, aynı zamanda riskli davranışı pekiştiren bir unsur da olmakta, böylece tekrar tekrar aynı riskli davranış sürdürülmektedir.

"Caydırıcı" kodunda, çalışanların işlerini güvenli yapmalarını caydıran unsurlara yer verilmiştir. *"3 dakikalık işin 5 dakikaya çıkıyor, 3 harekette yapıyordun, o 6 ya çıkacak, amirini çağırman gerekecek filan"* ifadesinde işin yapılmasını zorlaştıran faktörlerin güvenli davranıştan caydıran, zora sokan unsurlar olduğu ortaya koyulmaktadır.

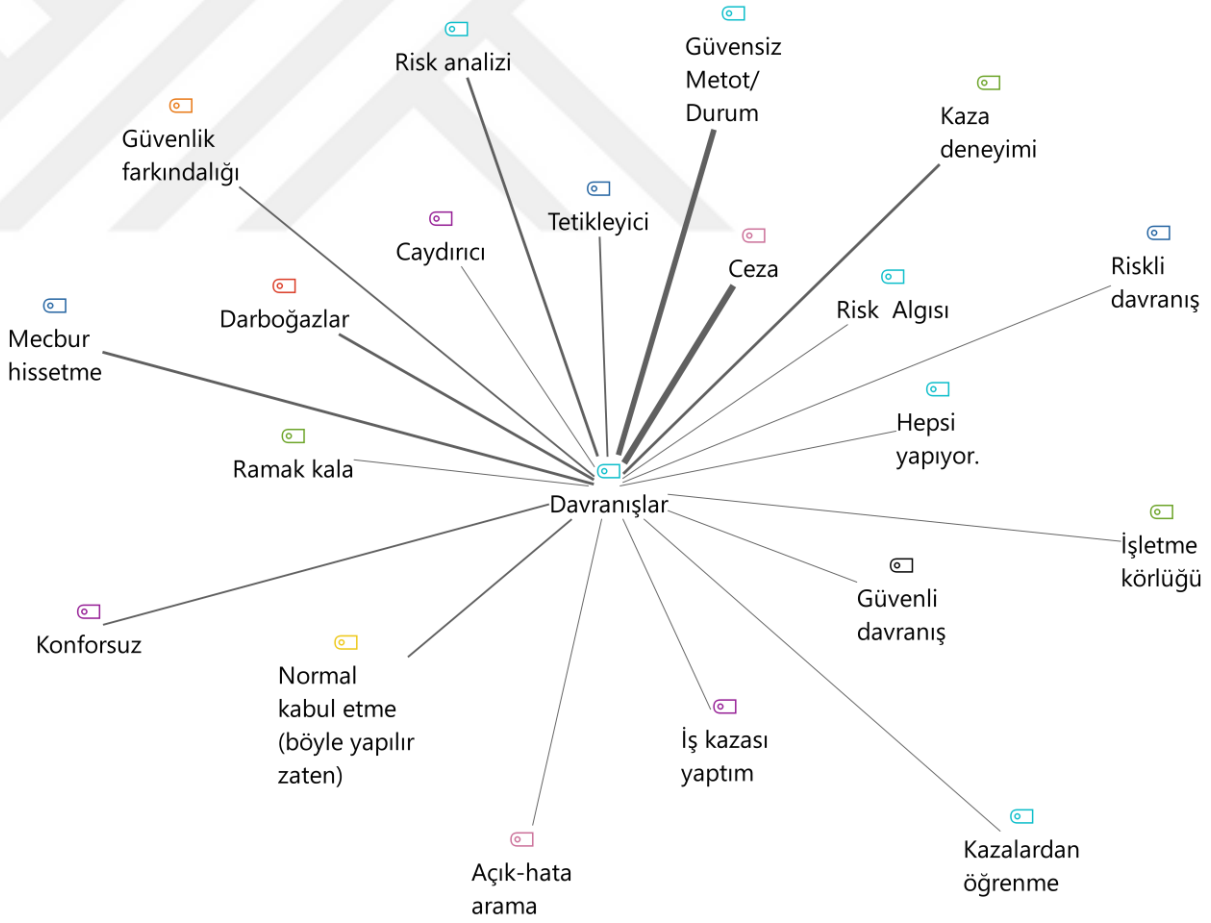
İşletmede **"Mecburen yapıyorum"** kodunda toplanan davranışlar, çalışanların güvenli biçimde yapmanın mümkün olmadığına inandıkları veya düşünmeden, alışkanlıkları gereği sergiledikleri davranışları ifade etmektedir. Gerçekleştimeye mecbur hissedilen davranışların farklı sebepleri olabilir. Benzer olarak, **"Darboğaz Oluşturan ÇSG Durumları"** koduna ait bir ifade incelendiğinde, bilinen, uzun zamandır sorunlar yaşanıp rapor edildiği halde çözüm yolu bulunamamış ÇSG konuları olduğu görülmektedir. *"..15 yıldır aynı şikayetteydik, bir gün vardiya amiri geldi, elinde bir kağıt, bundan böyle yukarı onaylıdır rahatlıkla yapabilirisiniz..e biz zaten daha önce de yapıyorduk.."* ifadesinden çözülemeyen konuların risk devam ederken kağıt üzerinde kurala uygun hale getirildiği anlaşılmaktadır.

"Ramak kala" alt kodunda, *"çekinebiliyor, söylememe gereği duyabiliyor"* ifadesi, kıl payı atlatılan kaza veya istenmeyen olayların bildirilmesindeki zorluğa dikkat çekmektedir. Burada çekinebiliyor diye kast edilenler işçilerdir.

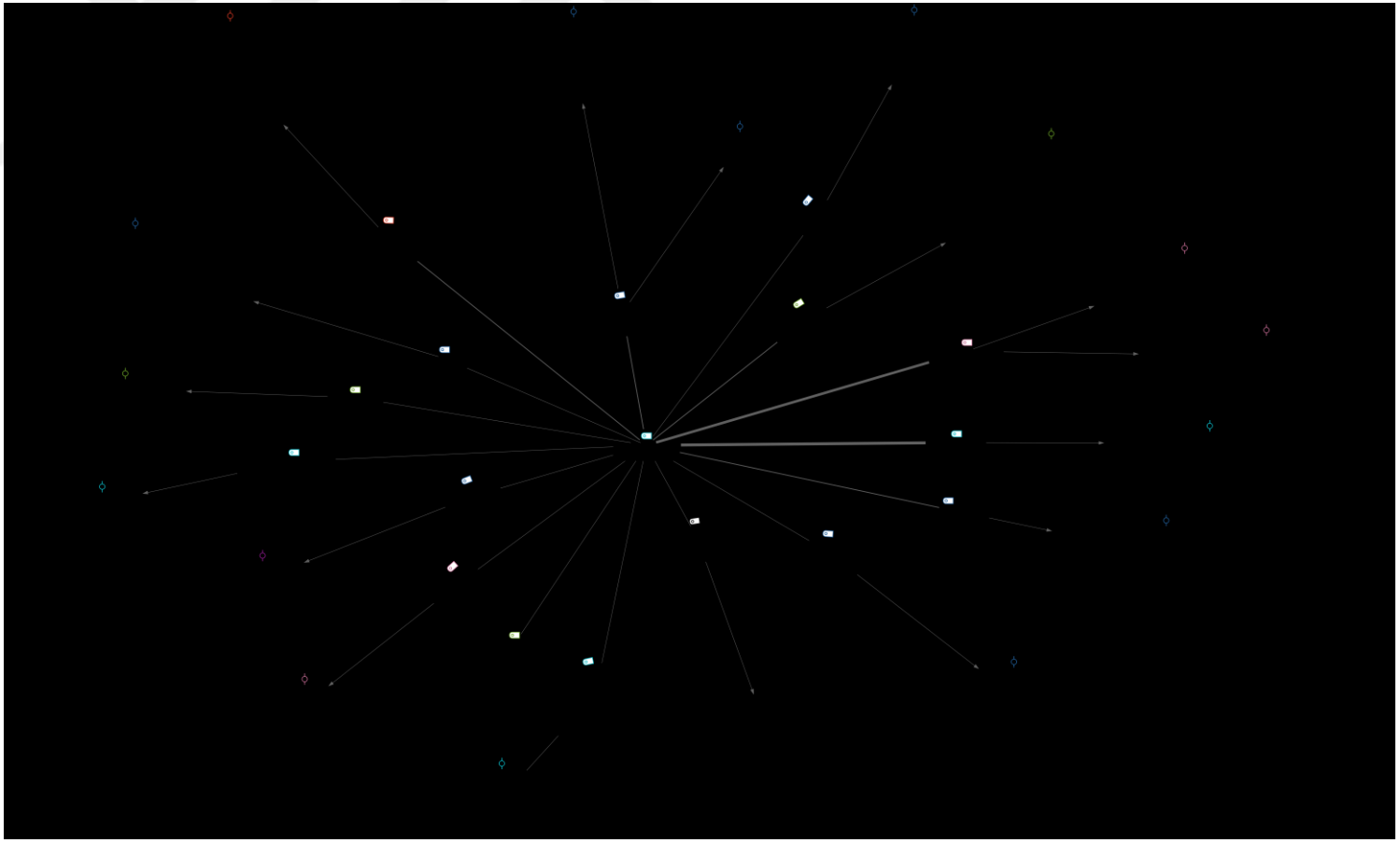
"İş kazası yaptım" alt kodu, odak grup görüşmesine katılan bir işçinin original ifadesinden in-vivo olarak kod haline getirilmiştir. Burada dikkat çekici olan, söylemdeki "yaptım" ifadesidir. Örneğin; "kaza geçirdim" denmemiştir. Bu, çalışanlar arasında iş kazasının sanki irade kullanılarak yapılmış gibi, sadece başına geleni ilgilendiren, kişinin ağırlığını omuzunda hissettiği son derece kişisel bir şey olarak algılandığını göstermektedir.

"Güvenli davranışlar" alt kodunda *"şu anda kafama silah dayasanız baretsiz işletme içine girmem"* ifadesi, yerleşmiş, alışkanlığa dönüşmüş güvenli davranışlara örnek oluşturmaktadır.

Davranışlar temasına bağlı kod-alt kod bölümler modeli Şekil 29'da, ifadelerle zenginleştirilmiş model ise Şekil 30'da sunulmaktadır.



Şekil 29 Davranışlar Kod Alt Kod Bölümler Modeli



Şekil 30 Davranışlar Kod Alt Kod Bölümler Modeli-(Kodu Açıklayan Örnek İfadelerle)

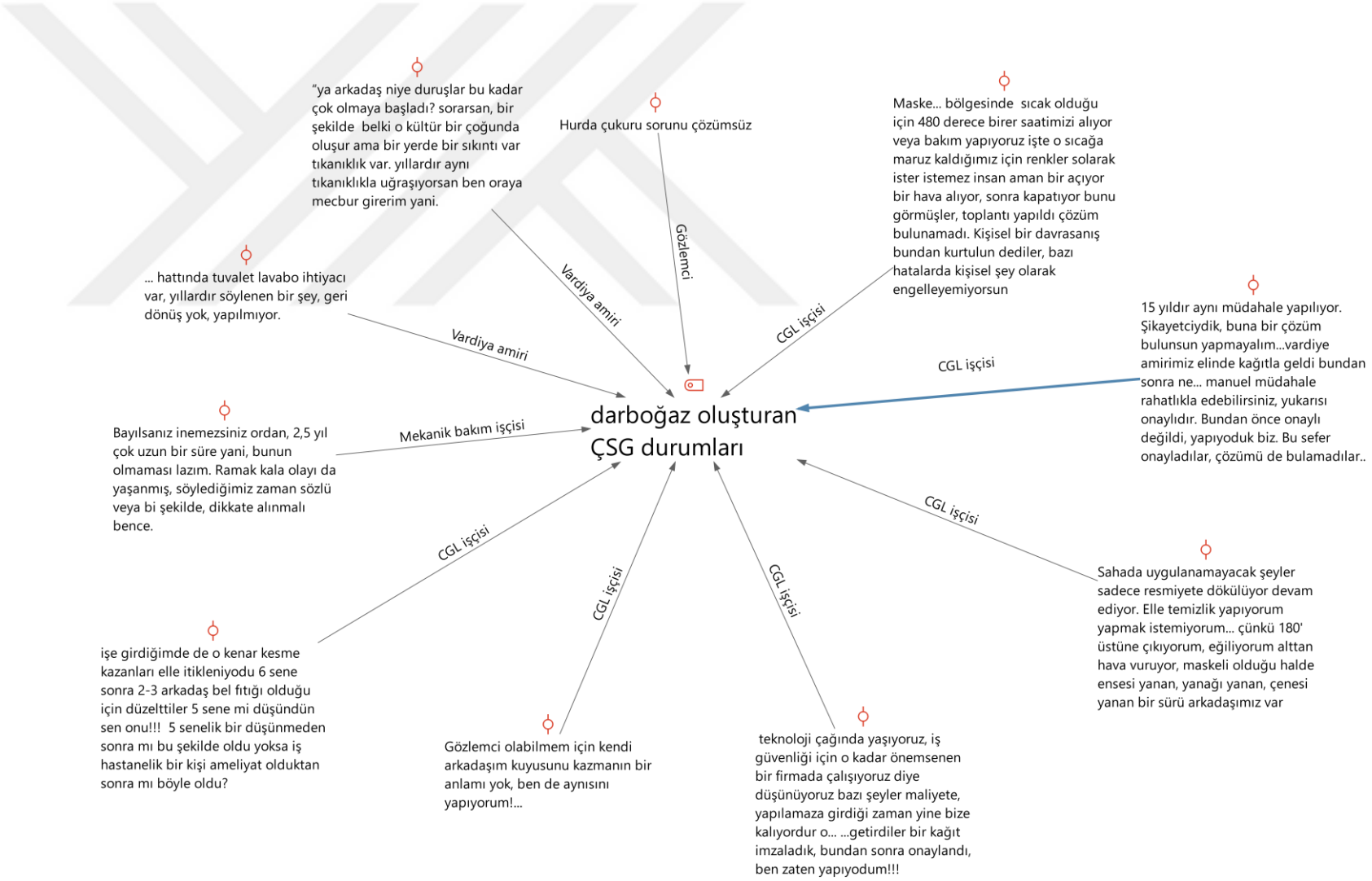
Darboğaz Oluşturan ÇSG Durumları Kod Alt Kod Bölümler Modeli

Davranışlar ana kodu altında yer alan "Darboğaz Oluşturan ÇSG Durumları" alt kodu, yapılan görüşmelerde güvenli davranmanın, güvenli olarak işi yapmanın mümkün olmadığı durum ve olayları göstermektedir.

Bu alt kod içinde yer alan ifadelerden *"Ya arkadaş niye duruşlar bu kadar çok olmaya başladı? Sorarsan o kültür çoğunda oluşur ama bir yerde sıkıntı var, tıkanıklık var, yıllardır aynı tıkanıklıklarla uğraşıyorsan ben oraya mecbur girerim yani"* ifadesinde yöneticilerin herşeye rağmen üretmenin, sistemi sürdürmenin takibini yaparken çalışan sağlığı ve güvenliğini ilgilendiren bazı sorunları çözemediği böylece çalışanların riskli şekilde işi yapmak durumunda kaldıkları göz önüne çıkmaktadır.

"Darboğaz Oluşturan ÇSG Durumları" kodu, işletmede ÇSG sürdürülebilirliği açısından önemli bir konu olarak görüldüğünden, bu kod altında sınıflandırılan çalışanların söylemleri bir harita yardımıyla sunulmaktadır. İfadeler incelendiğinde uzun zamandır şikayet konusu olduğu halde düzenlenmeyen ve çalışan sağlığını ve güvenliğini ilgilendiren konuların bazılarının maliyetle, bazılarının yönetici tutumuyla, ilgili olduğu, çözüme kavuşturulamayan bazı sorunların ise prosedürel olarak ÇSG sistemi üzerinde değişiklik yapılarak bırakıldığı, yani güvensiz biçimde işi yapmanın adeta resmi hale getirildiği örnekler görülmektedir.

Darboğaz Oluşturan ÇSG Durumları kod alt kod bölümler modeli Şekil 31'de sunulmuştur.



Şekil 31 Darboğaz Oluşturan ÇSG Durumları Kod Alt Kod Bölümler Modeli

Kaza Deneyimi Kod Alt Kod Bölümler Modeli

Davranışlar ana temasına bağlı **"Kaza deneyimi"** kodu, görüşmeler sırasında organizasyonda yaşanan kaza anlatılarını sınıflandırmak üzere kullanılmıştır. Kaza anlatıları, örgüt kültürünü ve çalışanları değiştirdiği literatürde belirtilen kaza olaylarına ilişkin çalışanların çok da kolay ortaya çıkarılamayan görüşlerini yansıtan, önleme yaklaşımlarında çok değerli bilgi getirebilecek hassas içeriklerdir.

"Kaza deneyimi" kod alt kod bölümler modelinde, **"İş kazası yaptım"** kodu, kaza anlatılarında kazanın şahsi etkisini, kaza geçirenin şahsi olarak sorumluluk hissetmesini, diğerleri tarafından algılanışını göstermek üzere kullanılmıştır, 8 kaza anlatısında bu söylem kullanılmıştır. Kaza geçirdim demek yerine kaza yaptım diyen işçilerin kazaları sadece kendileriyle ilgili görmeleri halinde iş kazasının acısını yaşarken aynı zamanda istenmeyen bir sonucun parçası olmanın da rahatsızlığını duydukları söylenebilir.

"Kazalardan öğrenme" kodu, organizasyonda yaşanan kazaların yarattığı etkilere göre koyulan yeni kurallar ve güvenlik uygulamalarını sınıflandırmak üzere kullanılmıştır, bu kod altında 9 ifade bulunmaktadır. Bir bakımcının sözleriyle; *"Bence iki örnekte de baktığımızda mesela bu konu üzerine diğer arkadaşkara bir eğitim gibi bi anlatım gibi sunum yapılabilir.İnsanlarda bi çekinme var.Böyle bir çalışma yapılabilir."* Kazalarda yeterince ders çıkarılamadığını, kaza geçiren kişilerin anlatmaktan çekindiğini belirtmektedir.

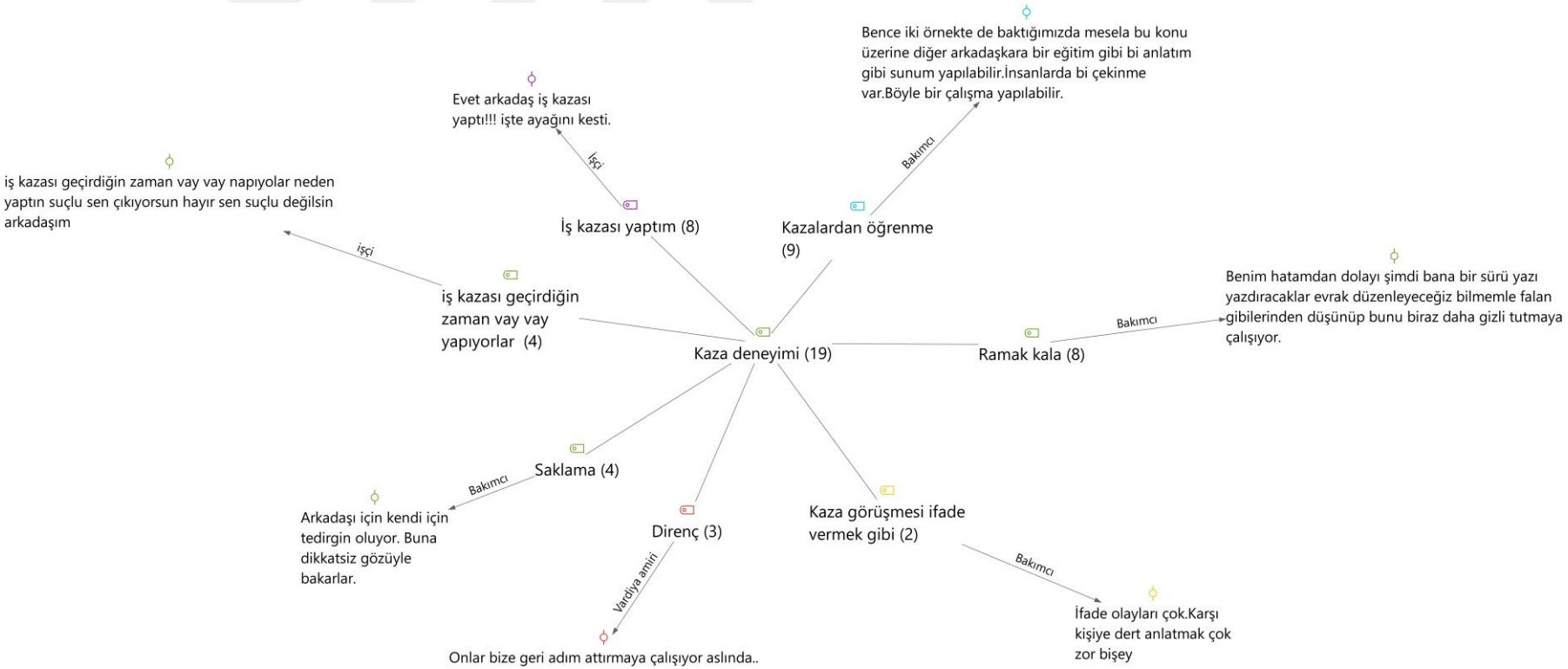
"Ramak Kala", kılpayı atlatılmış olayları kodlamak üzere kullanılmış, bu kod altında 12 ifade yer almıştır. Örneğin bir bakım işçisi; *" Benim hatamdan dolayı şimdi bana bir sürü yazı yazdıracaklar evrak düzenleyeceğiz bilmemle falan gibilerinden düşünüp bunu biraz daha gizli tutmaya çalışıyor."* Sözleriyle ramak kala olaylarını raporlamaktan kaçınma nedeni olarak bürakrasiden kaçınmayı, kendi hatasını söylemenin zor gelişini ifade etmektedir.

"Direnç" , yaşanan kazaların sonrasında değiştirilmekte zorlanılan kural ve uygulamaları ifade etmektedir. Bu kod altında 3 ifade bulunmaktadır. Bir vardiya amirinin sözleriyle; *"Onlar bize geri adım attırmaya çalışıyor aslında.."* çalışanların kurallara direndiği, uyum sağlamadığı durumlar tarif edilmektedir. **"Saklama"** kodu, gerçekleştiği halde gizlenen olayların sınıflandırılması için kullanılmıştır. Bu kod altında 4 ifade konumlandırılmıştır. Örneğin; *"Arkadaşı için kendi için tedirgin oluyor. Buna dikkatsiz gözüyle bakarlar."* Sözleriyle mesai arkadaşının düşüncelerini aktaran bakım işçisi, kaza veya ramak kala olaylarında kişilere –davranış odaklı güvenlik yaklaşımı ilkelerine tamamen ters olan- etiketleme yapılabildiğini ifade etmektedir.

"Kaza görüşmesi ifade vermek gibi" in-vivo olarak kod haline getirilmiştir. Yaşanan iş kazalarından sonra yapılan kaza görüşmelerini tipik biçimde tarif etmesi açısından dikkat çekici olan kod altında 2 ifade yer almaktadır. Bir bakım işçisinin sözleriyle; *"İfade olayları çok.Karşı kişiye dert anlatmak çok zor bişey"* kaza sonrası yapılan görüşmeden rahatsızlık duyulduğunu anlatmaktadır.

Yaşanan kazalardan sonra uygulanan süreçlerin nasıl algılandığına ilişkin *"***İş kazası geçirdiğin zaman vay vay napıyorlar, neden yaptın suçlu"** kodu da in-vivo olarak kod haline getirilmiştir. Bu kod altında 4 ifade yer almaktadır. Bir işçinin sözleri; "*İş kazası geçirdiğin zaman vay vay yapıyolar neden yaptın, suçlu sen çıkıyorsun, hayır sen suçlu değilsin arkadaşım"* kaza geçirildiğinde yapılan değerlendirmelerin çalışanlar arasında bir suçlama gibi algılandığını ifade etmektedir.

Kaza deneyimi kod alt kod bölümler modeli Şekil 32'de sunulmuştur.



Şekil 32 Kaza Deneyimi Kod Alt Kod Bölümler Modeli-(Kodu Açıklayan Örnek İfadelerle)

Riskli Davranış Kod Alt Kod Bölümler Modeli

Davranışlar ana koduna bağlı "**Riskli Davranışlar"** kodu, görüşmeler sırasında çalışanların hangi riskli davranışları gerçekleştirdikleri ve bu davranışlara nelerin neden olduğunu anlamak üzere oluşturulmuştur. Modelde sayısal olarak en fazla kodlanmış bölümler, **"Güvensiz metot"** alt kodunda bulunmaktadır. Bu kod, üretim ortamında başka türlü yapılmasına olanak olmadığı için riskli davranışlarla gerçekleştirilen işlemleri ifade etmektedir. Bu tip yerleşmiş, rutin çalışma davranışı, hatta bir metot haline gelmiş olan riskli davranışlarda çalışanın seçimi söz konusu değildir. Bu gibi davranışlara işçiler alışmış olsalar da bu davranışların sonuçlarından rahatsız olmakta, riskli rutinin ortadan kaldırılmasını da talep edebilmektedirler. Örneğin; *"manuel müdahale diye bir şey var o rollerin üstüne çıkıyoruz... 15 yıldır aynı bundan şikayetciydik buna bir çözüm bulunsun yapmayalım... 4 ay önce ..... vardiye amirimiz elinde kağıtla geldi bundan sonra ne... manuel müdahale rahatlıkla edebilirsiniz yukarısı onaylıdır bundan önce onaylı değildi yapıyoduk biz, söyleye söyleye ama bu sefer onayladılar, bir şey değiştirmediler çünkü çözüm yok, çözümü de bulamadılar.."* ifadesinden de anlaşılacağı gibi, teknoloji, araç gereç, yöntem vb. değiştirilmediği için bu riskli davranışlar çalışanlar tarafından sürdürülmekte, hatta kimi zaman normal bir süreç olarak da ÇSG sistematiğinde yazılı hale gelebilmektedir.

Riskli davranışların nedenlerini anlamak üzere in-vivo olarak, çalışanların söyledikleri tipik ifadeler de kod haline getirilmiştir. Bunlardan; **"Hattı kurtarmak için"** kodu, çalışanların yazılı kurallara ters düşse de, tehlikenin farkında olsalar da, işle baş başa kaldıklarında riskli bir davranış göstererek de olsa işi sonuca ulaştırmaya kendilerini mecbur hissettiklerini, hatta sonuca ulaşmaktan, bir sorunu çözmüş, bir işi başarmış olmanın hazzını duymaktan, işin bütününe anlamlı bir katkıda bulunmaktan haz duyduklarını ortaya koymaktadır. Ancak, hem işi başarmanın hazzı hem de kurala uymamış olmanın, kaza yaşanırsa görülecek zararın ve arada kalmanın yarattığı baskı da çalışanları rahatsız etmektedir. Örneğin; "*bunamı uyuyım yoksa amiremi uyuyım amirde*

benim gibi hattı kurtarmaya çalışıyor çünkü!!! bir hattı kurtarmamak bobini satmasına zarara sebep o zaman diyosun ki vicdanın el vermiyor koşuyorsun, kaydın düştün yüzünü vurdun kırıldı diyemezsin ki kimseye ben hattı kurtardım." İfadesinde işçi, yaklaşma kaçınma çatışması yaşadığını ortaya koymakta, her durumda oluşacak sonuçla tek başına karşı karşıya kaldığını söylemeye çalışmaktadır.

"Hepsi yapıyorlar" kodu, riskli davranışların sahada tek tük veya belli bazı kişiler tarafından değil, yaygın olarak, her çalışanın gerçekleştirdiğini ortaya koyan ifadelerin yer aldığı koddur. Bir bakım işçisinin verdiği örnekte olduğu gibi: *"Vinçte kaçıncı bu, tek g-hareket derler, birçok kez bobin devirdiler bu yüzden."*

Riskli davranışların iyi bilinen nedenlerinden; "**Yorgunluk, uykusuzluk"**, **"Bakım zamanlarında ortaya çıkması"**, **"Taşeron çalışanlar"**, **"Adam yetersizliği"** konuları görüşmelerde pek çok farklı örnek verilerek dile getirilmiştir. Bu nedenlerin her biri aynı adlı kod haline getirilmiştir. Bu kodlara örnek olarak belirlenen ifadeler araştırmanın yürütüldüğü işletmede yaşanan tipik olay ve durumlara ilişkindir, ifadeler sunulan modelden incelenebilir.

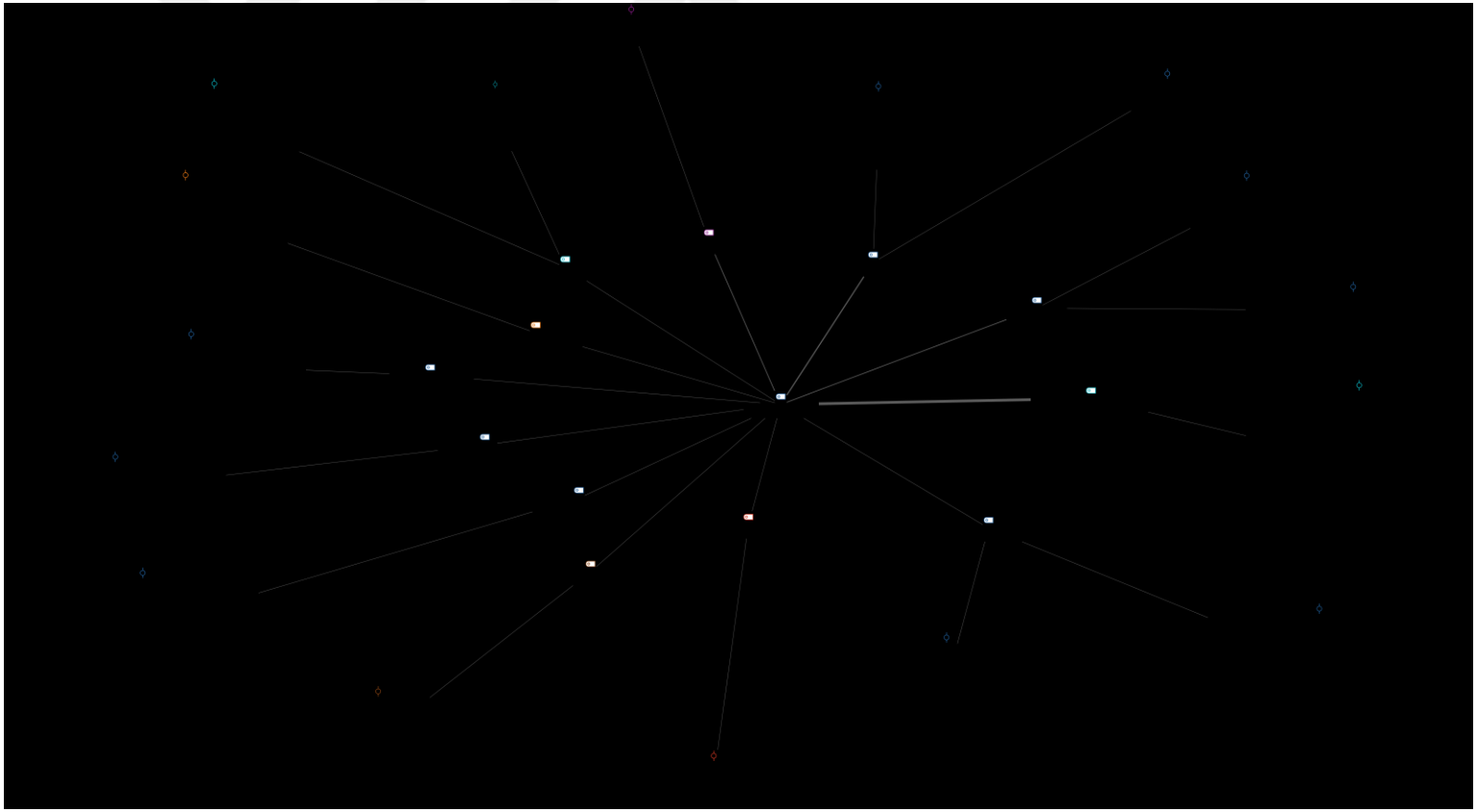
Planlı davranış kuramına göre, riskli davranışların kişinin davranışın kontrolünün kendi elinde olmadığı düşüncesi ağır bastığında ortaya çıkması daha kolaydır. Buna göre, kontrolün dışarda olduğu hissedildiğinde daha fazla riskli davranış gerçekleşecektir, çünkü çalışan, davranış üzerinde kendi kontrolü olduğuna inanmamaktadır. **"Mecburen yapıyorum"** alt kodunda, *"kanalların üstünden geçme deniyor. Ama... bir de numara kontrolü var vinççinin getirip senin önüne koyduğu bobinle, sistemde vincin önüne attığı bobin birbirini tutuyor mu?*" ifadesinden de anlaşılacağı gibi, işçi, yazılı hale getirilmiş kuralların kendisinden beklenen işle çelişik olduğunu, dolayısıyla riskli davranışı zorunlu olarak, işini başarıyla gerçekleştirmenin bir yolu olarak gördüğünü, kontörlün kendi elinde olmadığını ifade etmektedir.

"Dış kontrol odağı" kodu, kural tabanlı ÇSG'nde uygulanan, uzman veya dışardan denetçilerin işlerin güvenli veya riskli olduğunu izledikleri rutine ve bunun etkisine dikkat çekmektedir*: "belki elli kere söylüyorlar bak arkadaş bunu böyle çalışırken*

yapma, yapma, adam tamam diyor, yapmıcam diyor, ama öbürleri gittiğinde yine bildiğini yapıyor…" Bu ifadede kast edilene göre, dış kontolün davranışlar üzerindeki etkisi geçicidir, kalıcı davranış değişikliğinin denetimle, kuralı tekrar tekrar söylemekle sağlanmasının güçlüğü ifade edilmektedir.

Riskli davranışı tetikleyen unsurlara **"Tetikleyiciler"** kodu altında yer verilmiştir. Bu kod altında en çok zaman ve üretim baskısının riskli davranışları tetiklediğine ilişkin ifadeler yer almaktadır. Örneğin; *"Napıyorsunuz? Kaynak yapıyoruz. Ee kimse haber vermedi, amire soruyoruz, 5 dakikalık işleri var zaten bitecek, gibisinden.!"* İfadesinde dile getirilen, işin sonuçlandırılmasının güvenli olarak yapılmasından daha önemli olduğu ve bir an önce bitirme arzusunun riskli davranışı tetiklediğidir.

Riskli davranışlar kod alt kod bölümler modeli Şekil 33'de sunulmaktadır.



Şekil 33 Riskli Davranışlar Kod Alt Kod Bölümler Modeli

Risk Algısı Kod Alt Kod Bölümler Modeli

Davranışlar ana koduna bağlı **"Risk algısı"** kodu, görüşmeler sırasında çalışanların riskleri nasıl değerlendirdiğine, riskin onlar açısından ne anlama geldiğine ilişkin anlatılarını sınıflandırmak üzere kullanılmıştır. Risk algısı kod alt kod bölümler modelinde**, "Güvenlik farkındalığı"** kodu, teoriden yararlanılarak verilmiş, diğer tüm kodlar in-vivo olarak oluşturulmuştur.

"İşletme körlüğünden" kodu risk algısının işletmede geçirilen zamanla veya alışkanlık haline gelen riskli davranışlarla etkilendiğine ilişkin söylemlere atanmış in-vivo bir koddur. Bir işçinin ifadesiyle**; "***Tecrübe arttıkça hafife alabiliyor ya da zamanla iş körlüğü olabilir.",* bir vardiya amirinin ifadesiyle *"işletme körlüğü. Mekanikçi çekiçle bir kaprili kafasına vura vura çakar, doğal gelir, %3-4 gözünü kaybeden var."* açıklayıcı olmaktadır.

"Güvenlik farkındalığı" *kodu,* yöneticilerin çalışanların farkındalığı hakkındaki görüşlerine ev sahipliği yapan bir kod olarak atanmıştır. Bir vardiya amirinin ifadesiyle; *"buradan ayağım kayarsa ne oluru düşünmeden geçip gidiyor. Onu düşünmesini sağlamamız lazım."* güvenlik farkındalığının sağlanmasında yöneticilere düşen rol belirtilmektedir.

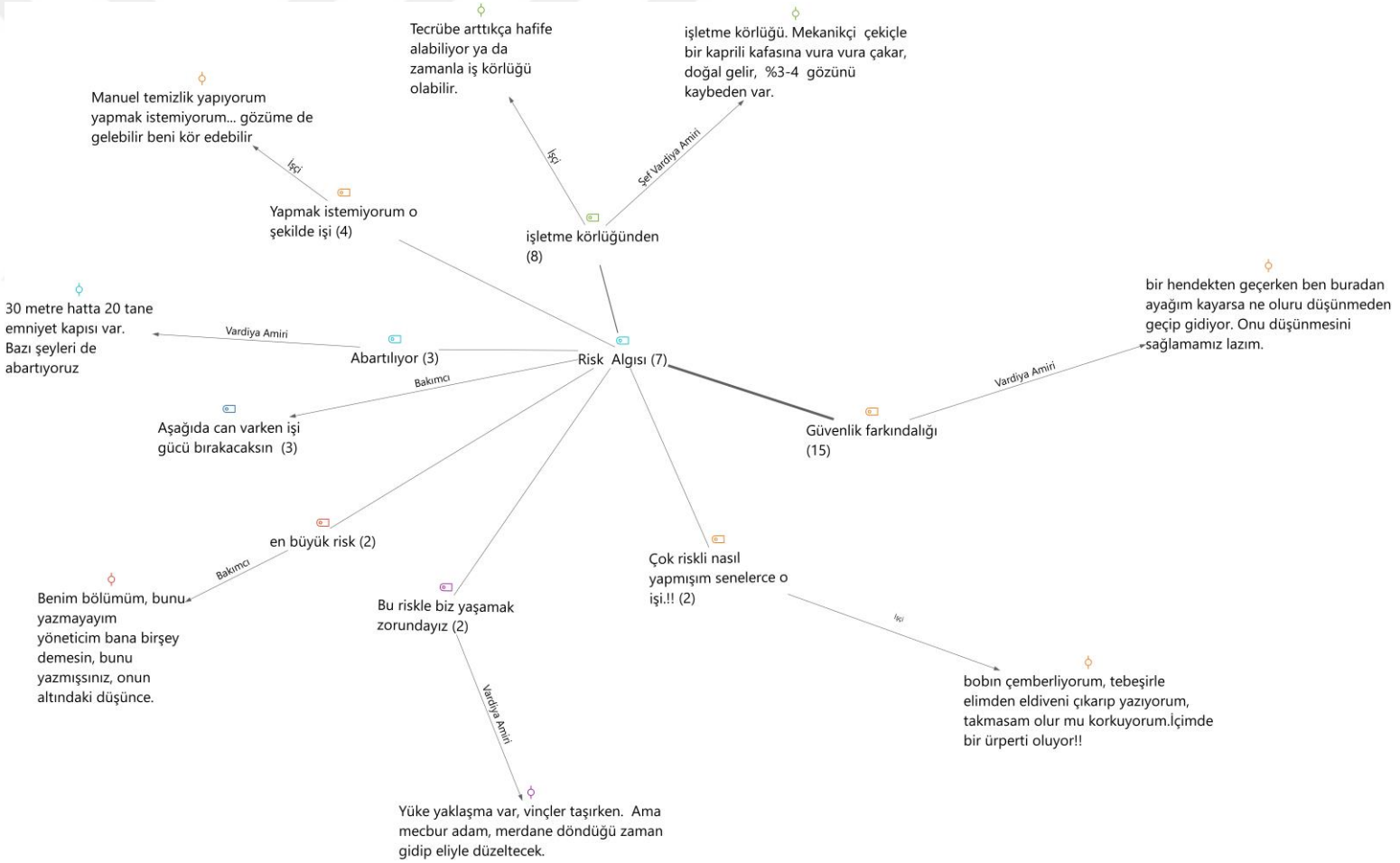
"Çok riskli nasıl yapmışım senelerce o işi.!!" Kodu DOGY çalışmaları öncesinde riskli biçimde gerçekleştirildiği fark edilen uygulamalara ilişkin ifadelere atanmış bir koddur. Bir işçinin ifadesiyle; *"bobın çemberliyorum, tebeşirle elimden eldiveni çıkarıp yazıyorum, takmasam olur mu diye düşünüyorum, korkuyorum.İçimde bir ürperti oluyor!!"* daha önce eldivensiz olarak sac malzemeyle çalıştıklarını ve durumun ne kadar riskli olduğunu fark ederek eski deneyimiyle karşılaştırdığı kendi güvenlik farkındalığını göstermektedir.

"Bu riskle biz yaşamak zorundayız" Kodu, halihazırda riskli olduğu, değişmeyeceği düşünülen konulara ilişkin ifadelere ev sahipliği yapmaktadır. Bir vardiya amirinin belirttiği gibi; *"Yüke yaklaşma var, vinçler taşırken. Ama mecbur adam, merdane döndüğü zaman gidip eliyle düzeltecek"* örneğinde riskli olduğu bilindiği halde yapılmaya devame dilen riskli çalışmalara dikkat çekilmektedir. **"En**

büyük risk" kodu, yöneticilerin tutumlarına ilişkindir. Bakımcı personelin ifadesiyle; "*Benim bölümüm, bunu yazmayayım yöneticim bana birşey demesin, bunu yazmışsınız, onun altındaki düşünce."* Derken performans parametresi olarak riskli olan operasyonların görünür hale gelememesinde yöneticinin bu tip olumsuzlukları görmek istememesinin etkisi tanımlanmaktadır. *"Aşağıda can varken işi gücü bırakacaksın"* ifadesi de sahadaki bazı risklerin can kaybına yol açacak düzeyde olabileceğine, böyle durumlarda işin durdurulması gerektiğine dikkat çekmektedir. Risk algısında abartılı olarak görülen uygulamalar da dile getirilmiştir. Bu gibi ifadeler **"Abartıyoruz"** kodu altında bulunmaktadır. Örneğin*; "30 metre hatta 20 tane emniyet kapısı var. Bazı şeyleri de abartıyoruz"* diyen Vardiya amiri bu görüşü belirtmektedir.

"Yapmak istemiyorum o şekilde işi" kodu, riskli olduğu bilinerek yapılan çalışmaları örnekleyen ifadelere ev sahipliği yapmaktadır. *"Manuel temizlik yapıyorum yapmak istemiyorum... gözüme de gelebilir beni kör edebilir"* diyen işçi, oluşacak sonuçtan haberdar olarak işi güvensiz biçimde yaptığını söylemektedir.

Risk algısı kod alt kod bölümler modeli örnek ifadelerle birlikte Şekil 34'de sunulmaktadır.



Şekil 34 Risk Algısı Kod Alt Kod Bölümler Modeli

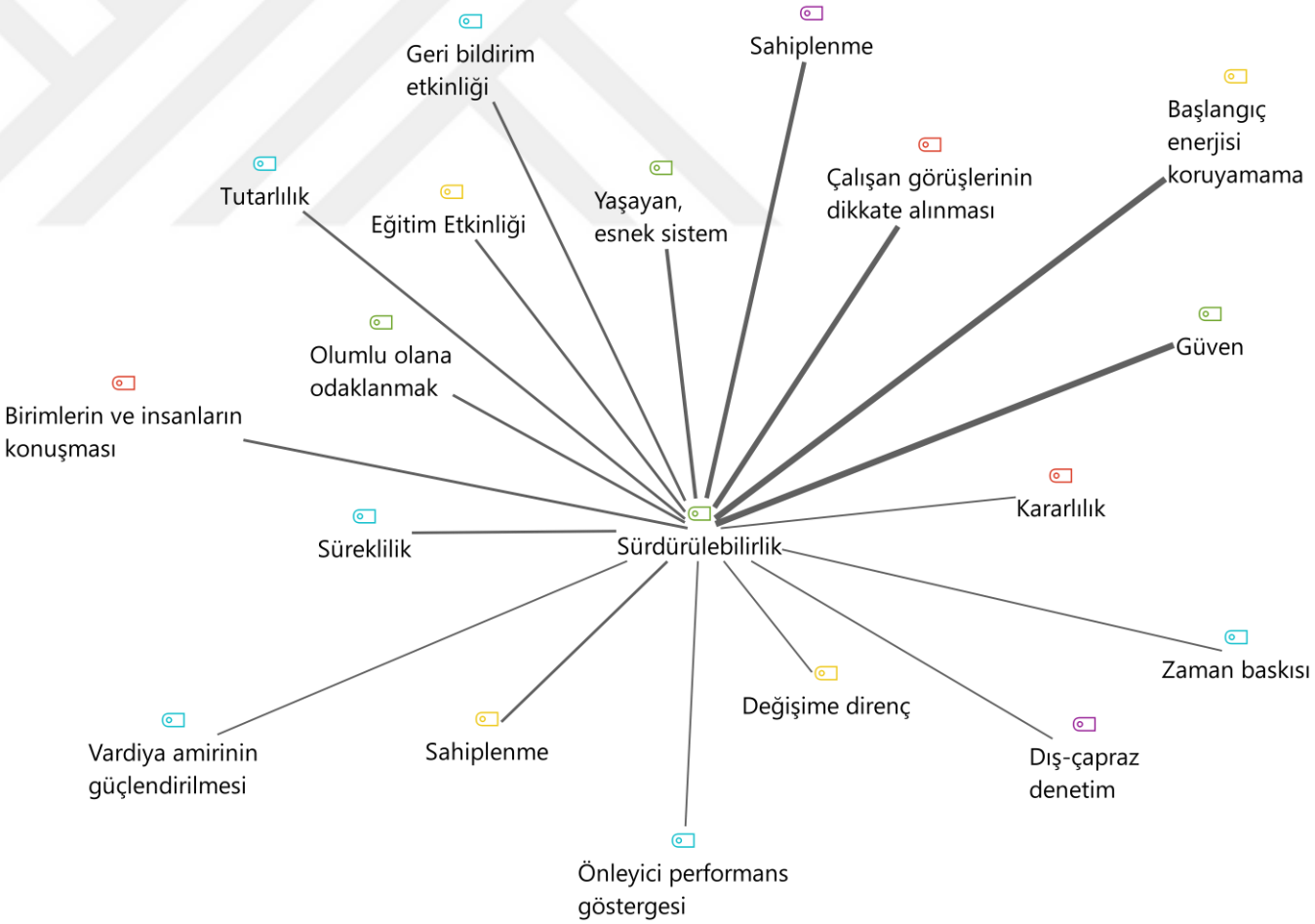
Sürdürülebilirlik Teması Kod Alt Kod Bölümler Modeli

Araştırmanın sağlık ve güvenliği sürdürülebilirliğine odaklı olarak tasarlanması nedeniyle, ÇSG sürdürülebilirliğini etkileyebileceği düşünülen faktörler güvenlik kültürü ve davranış odaklı güvenlik konularında literatür taraması yoluyla belirlenmiş ve kod haline getirilmiştir. Görüşmelerden sonra ise, metinler incelendiğinde araştırma verisinden gelen kodların da eklenemsiyle sürdürülebilirlik temasına bağlı sürdürülebilirliği engelleyen, zorlaştıran unsurlar bir kategori altında, sürdürülebilirliğe katkı sağlayacak, kolaylaştıracak unsurlar ile öneriler ise ayrı bir kategori altında toplanmıştır. Bu tema altında yer alan kodlardan literatürden yararlanılarak oluşturulanlar metin içinde kaynağı gösterilerek sunulmaktadır.

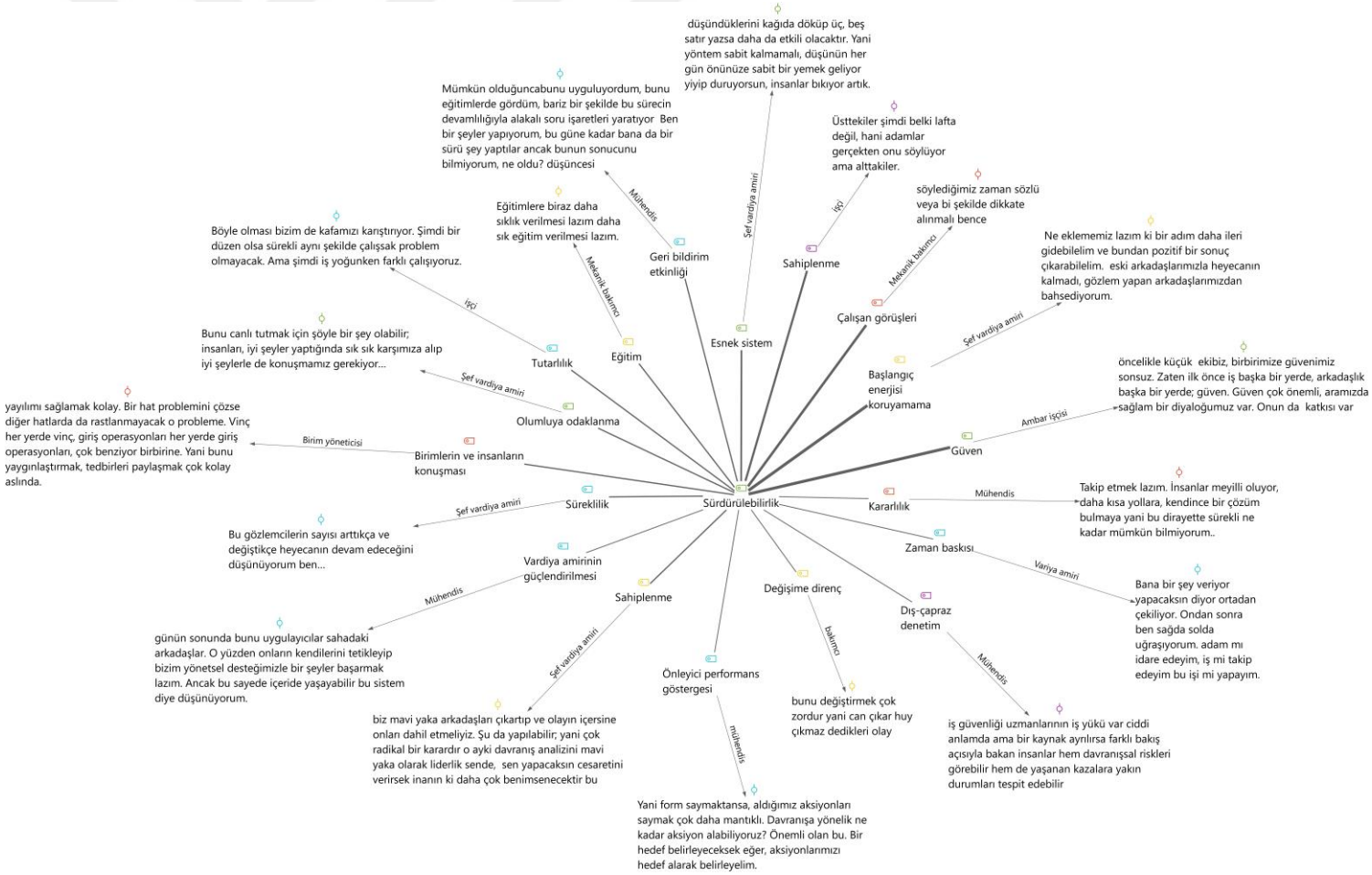
Sürdürülebilirlik engelleri başlığı altında toplanan unsurlar kod sistematiğinde; **"zaman** –üretim-**baskısı"** (Zohar, 2002), **"kararlılık"** –yönetim önceliği- (Liu, 2020), (Williams J. R., 2018), "**süreklilik"**, (Kocaman, 2019), "**sahiplenmeme"**, **"değişime direnç"**, **"başlangıç enerjisini koruyamama"** (Laoud, 2016)

Sürdürülebilirliğe katkı sağlayacak, kolaylaştıracak unsurlar ise; **"sahiplenme"**, **"çalışan görüşlerinin dikkate alınması"** (Laoud, 2016), örgüte ve yöneticilere **"güven"** (Liu, 2020), **"dış-çapraz denetim"** (İSG uzmanları veya diğer departmanlarda çalışan kişiler ya da üçüncü parti tarafından yapılabilecek denetimler), **"önleyici performans göstergeleri"** (Jasiulewicz-Kaczmarek, 2015), (Mathis T. , 2017), "**ilk amirin güçlendirilmesi"**, **"birimlerin ve insanların konuşması"** (Laoud, 2016), **"olumluya odaklanma"** (Zwetsloot, 2017), (Işık İ. S., 2018), **"tutarlılık"**-üretim baskısı karşısında ÇSG pazarlıksızlığı- (Nordlöf, 2015), (Grimaldi, 2001) **"etkin eğitim"** (Zohar, 1980), **"geri bildirim"** (Jasiulewicz-Kaczmarek, 2015), (Naevestad, 2010), **"yaşayan esnek sistem"** (Laoud, 2016) olarak belirlenmiştir.

Sürdürülebilirlik Kod Alt Kod Bölümler Modeli'nde hem sürdürülebilirlik engelleri ve sürdürülebilirlik kolaylaştırıcılarına ait kodlar bir bütün olarak Şekil 35'de, örnek ifadelerle zenginleştirilmiş model ise Şekil 36'da sunulmuştur.



Şekil 35 Sürdürülebilirlik Kod Alt Kod Bölümler Modeli



Şekil 36 Sürdürülebilirlik Kod Alt Kod Bölümler Modeli (İfadelerle Zenginleştirilmiş)

İki Vaka Modeli

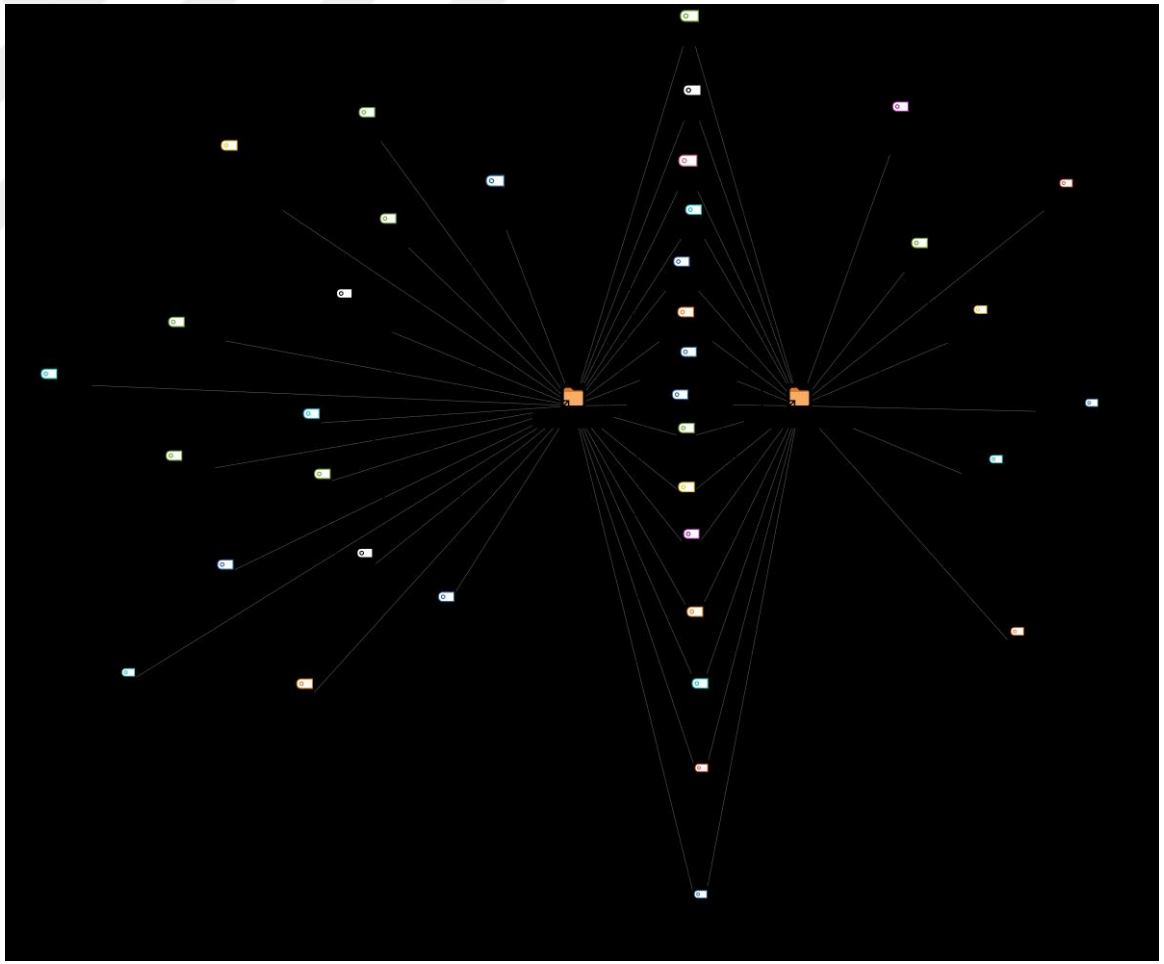
Betimleyici analizlerin sonuncusu olarak iki vaka modeli hazırlanmıştır. Çalışanların güvenlik iklimi algılarının araştırıldığı bir çalışmada, çalışanların güvenlik iklimi algılarının işgören gruplarına ve görev yaptıkları departmana göre farklılık gösterdiği bulunmuştur. (Tüzüner, 2011) Çalışmada iki vaka karşılaştırması yapılmış ve benzer bulgular elde edilmiştir; işletmede yönetici olarak çalışanlarla işçi olarak çalışanların sağlık ve güvenlik hakkında değindikleri ortak konular olduğu gibi, farklı konular da bulunmaktadır.. Yapılan onbeş odak grup görüşmesine katılanlardan yöneticilik görevi olan gruplarla yapılan görüşmeler bir küme haline getirilmiş, işçilerle yapılan odak grup görüşmeleri ise diğer kümeyi oluşturmuştur. Bu iki küme arasında değinilen konulardaki ortaklıklar ve farklılaşmalar analiz edilmiştir.

Yönetici görevi olanlar ile işçi grupları arasında odak grup görüşmelerinde ortak değinilen onbeş konu bulunmaktadır. İşçiler ise, yöneticilerin değinmediği onbeş konuya daha değinmişlerdir. Yöneticiler, işçilerin değinmediği 7 konuya değinmişlerdir.

Bu analizin yapılma nedeni olan örgütsel seviyelere has bakış açısı farkını ortaya koyan iyi bir örnek olarak **"güvenli davranış"** kodu verilebilir. Bu kod, sadece işçiler tarafından ifade edilmiştir. Bunun nedeni, işçilerin işlerini yaparken güvenli davranışlar da gösterdiklerini ifade etme istekleridir. Muhtemelen, güvenli davranışlar sergileyerek işlerini yaptıklarında bu yöneticileri tarafından "normal" kabul edildiğinden, sadece riskli davranışları için geri bildirim almakta ve aslında pek çok kez de güvenli biçimde işi yaptıklarını belirtme ihtiyacı duymaları olabilir.

Sadece yöneticilerin ifade ettiği **"gözlem hedeflerine direnç"** de benzer şekilde, yöneticilerden beklenen bir performans hedefi olan gözlem sayıları hakkındadır, bu konu işçiler için bir anlam ifade etmediğinden, konu edilmemiştir.

Şekil 37'de Odak grup görüşmelerine katılan yönetici ve işçilerin değindikleri konular iki vaka modeli olarak sunulmaktadır.



Şekil 37 Görüşmelere Katılan Yönetici ve İşçilerin Değindikleri Konular: İki Vaka Modeli

İlişki Arayıcı Analizler

Araştırmanın ana aksını oluşturan Güvenlik Kültürü boyutlarının ve Davranış unsurlarıyla işletmede uygulanan mevcut DOGY programına (XYZ) ilişkin kodların sürdürülebilirlik unsurlarıyla ilişkisi, kodların birlikte oluşma modelleri hazırlanarak irdelenmiştir. Çalışmanın bu kısmında daha önceki bölümde verilen betimleyici analizlerde öne çıkan kodlar birlikte oluşma sürecine sokulmuş ve oluşturulan kavram haritaları modeller halinde sunulmuştur.

Kodların birlikte oluşması çalışmasında ilgili kodun altında yer alan ve onun da altında yer alan bağlı kodlar 2 seviye olarak analize sokulmuştur. Birlikte oluşan kodların ilişkisi kesik çizgilerle bağlanarak gösterilmektedir. Çizgi kalınlığı kodlanan ifade frekanslarıyla ilişkilidir. İki ya da daha üç kodun ilişkilendirildiği haritalarda çizgi kalınlıkları yine frekansla ilişkilidir. Buna göre, daha kalın kesik çizgilerle bağlantılanmış kodlar daha güçlü ilişki içinde olmaktadır.

İlişki arayıcı analize sokulan güvenlik kültürü temasına bağlı ilk seviye kodlar;

- Üst yönetimin ÇSG taahhüdü ve liderlik uygulamaları,
- ÇSG iletişimi,
- Çalışanların ÇSG algısı,
- Orta kademe yöneticilerin ÇSG'ne yönelik sürekli ilgisi,
- İlk kademe yöneticilerin performansa odaklanması,
- ÇSG eğitimleri,
- ÇSG performans parametreleri,
- Çalışanların katılımı
- Örgütsel bağlam

Davranış temasına bağlı ilk seviye kodlar;

- Darboğaz oluşturan ÇSG durumları,
- Cezalandırma
- Kaza deneyimi

- Güvenli davranışlar
- Risk algısı
- Riskli davranışlar

Sürdürülebilirlik temasına bağlı ilk seviye kodlar;

- Sürdürülebilirlik (zorluklar, engeller)

- Sürdürülebilirlik (öneriler, kolaylaştırıcılar)

XYZ Mevcut Durumu temasına bağlı ilk seviye kodlar;

- Gözlem süreci
- Gözlem sonuçları
- Davranışı çözememek
- Bayatladı
- Kural tabanlı ÇSG
- Sahte başarı
- Yöneticinin DOGY sistemine güvenidir.

Modellerde bu listede görülmeyen bazı kodların yer alması, birlikte oluşma haritalarını 2 alt seviye koda kadar derinleşerek analiz edilmesiyle ilgilidir. Modellerin açıklanması sırasında alt kodlar hakkında bilgi sunulmaktadır.

Kaza Deneyimi Kodunun Birlikte Oluştuğu Kodlar Modeli

Davranışlar temasına bağlı bir kod olan **"Kaza deneyimi"** kodunun birlikte oluştuğu kodlar arasında en yüksek frekansa (70) sahip olan kod **"Üretim baskısı"** dır. "*Bir saatte dört saatlik işi yapmak"* cümlesiyle ifade edilen üretim baskısı, işletmede her düzeyde çalışan tarafından çeşitli biçimlerde deneyimlenen bir rahatsızlık konusu olarak gündeme getirilmiştir. Zaman baskısı, stres, fazla çalışma vb gibi etkilerle görünür hale gelen ve riskli davranışları tetikleyen üretim baskısı, birlikte oluşan kod haritasında görüldüğü gibi, iş kazalarıyla çok güçlü ilişki içindedir. Buna göre,

organizasyonda yaşanan kazalarda üretim baskısının büyük oranda pay sahibi olduğu söylenebilir.

"Risk algısı" kodu da, kaza deneyimi kodu ile birlikte oluşan en yüksek frekans değerine sahip ikinci koddur (54). Bu kodun tipik ifadesi olan *"Zaten bütün riskleri sıfırlamak mümkün değil"*, çalışanlar düzeyinde risklerin nasıl algılandığını göstermesi bakımından önemlidir. Bu bulgular, literatürle uyumlu olarak üretim ortamında var olan tehlikelerin etkisinin gerçekte olduğundan daha düşük düzeyde değerlendirildiği durumlarda çalışanların kazaya yol açan kritik riskli davranışları gerçekleştirmesini kolaylaştırdığı söylenebilir.

"Güvensiz metot ve durumlar" kodu, 46 frekansla kaza deneyimi ile güçlü bir ilişki içinde modelde yer almaktadır. *"Sepet hurda ile dolu geçiyor yanımdan, vinçci uyarıyor ama…"* ifadesiyle işçi oluşan kazalarla güvensiz iş yapma biçimlerinin ilişkili olduğunu örneklendirmektedir. İşyerinde işin yapılmasında kullanılan güvensiz metotların riskli davranış dışında bir iş davranışı göstermeyi imkansız kılması nedeniyle kazaya yol açacağı, tetikleyici bir unsur olduğu bilinmektedir. Sürekli biçimde güvensiz metotla iş yapıldığında riskli davranışın alışkanlığa dönüşeceği ve alışkanlıkların davranışları yöneten en önemli unsur olduğu da belirtilmelidir. Buna göre, güvensiz metotların ortadan kaldırılmasıyla kazaların büyük oranda önlenebileceği söylenebilir.

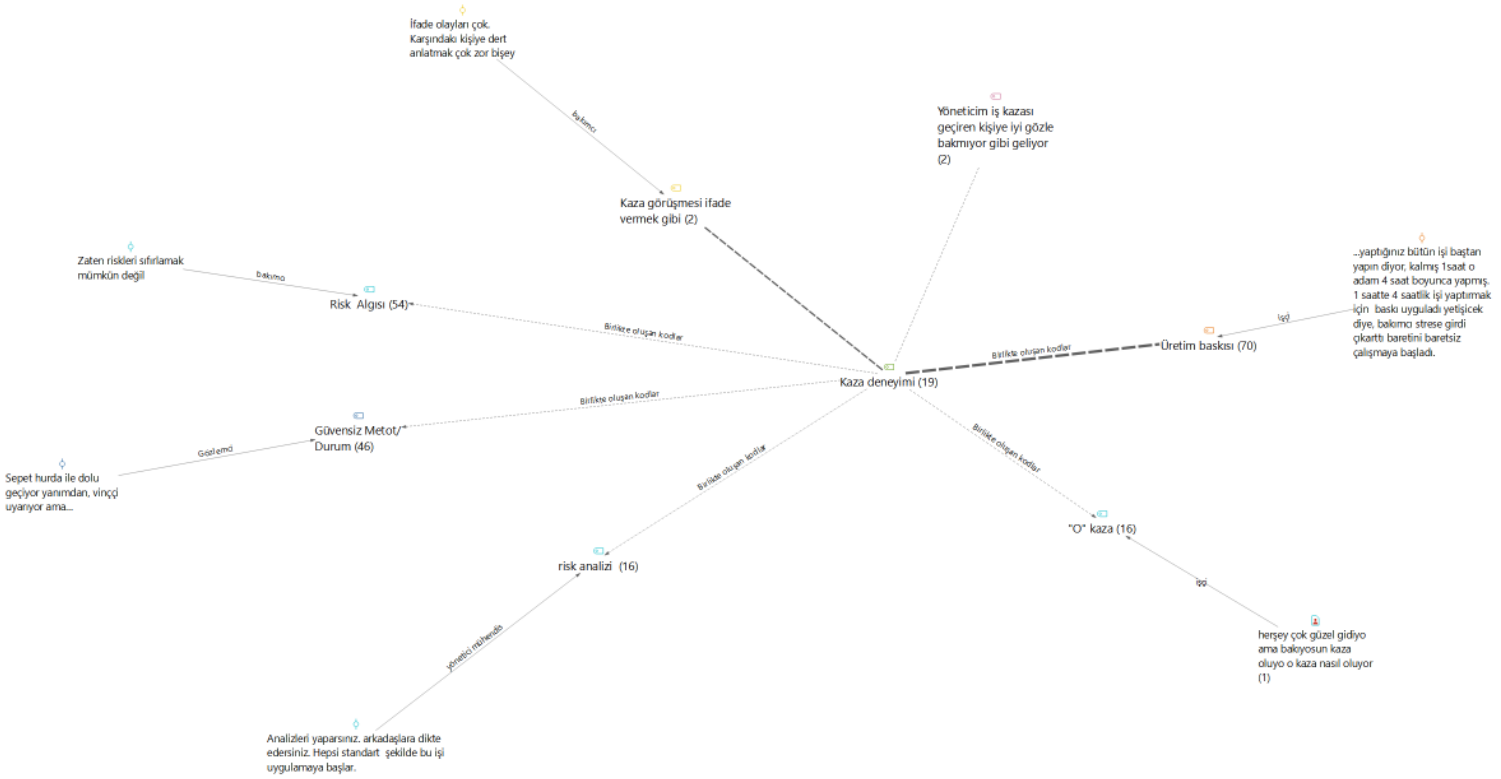
"Sıfır kaza" kodu da kaza deneyimi koduyla ilişki içindedir. *"Herşey çok güzel gidiyor, bir bakıyorsun kaza oluyor, o kaza nasıl oluyor?"* ifadesiyle temsil edilen bu kod, sıfır kaza hedefinin çalışanlar üzerindeki moral etkisini göstermesi bakımından önemlidir. Sıfır kaza olumlu bir hedef gibi görünse de, kazasızlık hedefinin baskısı altındaki çalışanlar kazasızlığı "bozan" kişi olmak istememekte, bu nedenle ramak kala kazaları saklayabilmekte, bir kaza geçirdiklerinde ise, çalışma grubunu da etkileyen, "kötü" bir şey yapmış gibi hissetmektedirler. Buna göre, kazasızlık hedefinin ÇSG'nde bir performans parametresi olarak işletmelerde kullanılmaması önerilebilir.

"Risk analizi" kodu da kaza deneyimi koduyla birlikte oluşarak modelde yer almıştır. Risk analizi, kazayı olmadan önce tehlikeleri ortadan kaldırmak, gerekli önlemleri alarak çalışabilme olanağı verdiğinden pro-aktif bir gösterge olarak da oldukça önemlidir. Ancak, risk analizlerine çalışanların katılması, risk analizini

yapabilmesi gerekmektedir. Görüşmeler sırasında bir yönetici mühendis tarafından dile getirilen "*Analizleri yaparsınız, arkadaşlara dikte edersiniz, hepsi standart şekilde bu işi uygulamaya başlar*" ifadesinde risk analizlerinin işçiler tarafından yapılmadığı, mühendis vb. tarafından yapılan risk analizlerine göre oluşturulan düzende çalışmalarının istendiği anlaşılmaktadır. Çalışanların dahil olamadığı risk analizlerinin farklı görüş ve bilgilerden yoksun olacağından kaza önlemede sınırlı etki yapacağı, tam anlamıyla tüm riskelrin bertaraf edilmesine olanak vermeyeceği söylenebilir.

Kaza deneyimi kodu ile birlikte oluşarak modelde yer alan "**Kaza görüşmesi ifade vermek gibi"** in-vivo olarak kod haline getirilmiş bir söylemdir, oldukça dikkat çekicidir. Görüşülen bakımcı işçilerden birinin *"İfade olayları çok, karşındaki kişiye dert anlatmak çok zor birşey"* diyerek kaza sonrasında yapılan kaza araştırması amaçlı görüşmelerin biçimsel özellikleri ve yarattığı negatif etki hakkında bilgi içeren bir söylemde bulunmaktadır. **"Yöneticim kaza geçiren kişiye iyi gözle bakmıyor gibi geliyor"** kodu da benzer şekilde, in-vivo koddur. Burada da işçinin ifadesi, suçlandığı izlenimine sahip olduğunu açıklamaktadır. Buna göre sözü geçen her iki kod da, kaza deneyimiyle güçlü ve olumsuz yönde ilişkilidir.

Kaza deneyimi kodunun birlikte oluştuğu kodlar modeli Şekil 38'de sunulmaktadır.



Şekil 38 Kaza Deneyimi Kodunun Birlikte Oluştuğu Kodlar

Kaza Deneyimi, Ceza ve Gözlem Kodlarının Birlikte Oluşma Modeli

İşletmede uygulanan DOGY programının en önemli aracı olan gözlem, görüşmelerde üzerinde en çok konuşulan konulardan biri olmuştur. Bu nedenle **"gözlem"** ve yaşanan iş**"kaza"**larının güvenlik kültürünü benzersiz hale getiren bir deneyim olması (Guldenmund F. , 2007) ve çalışanların iş kazasını da neredeyse **"ceza**landırma**"** gibi gördüklerini söylemlerinde pek çok kez belirtmeleri nedeniyle, bu 3 kod arasında birlikte oluşma modeli çalışılmıştır.

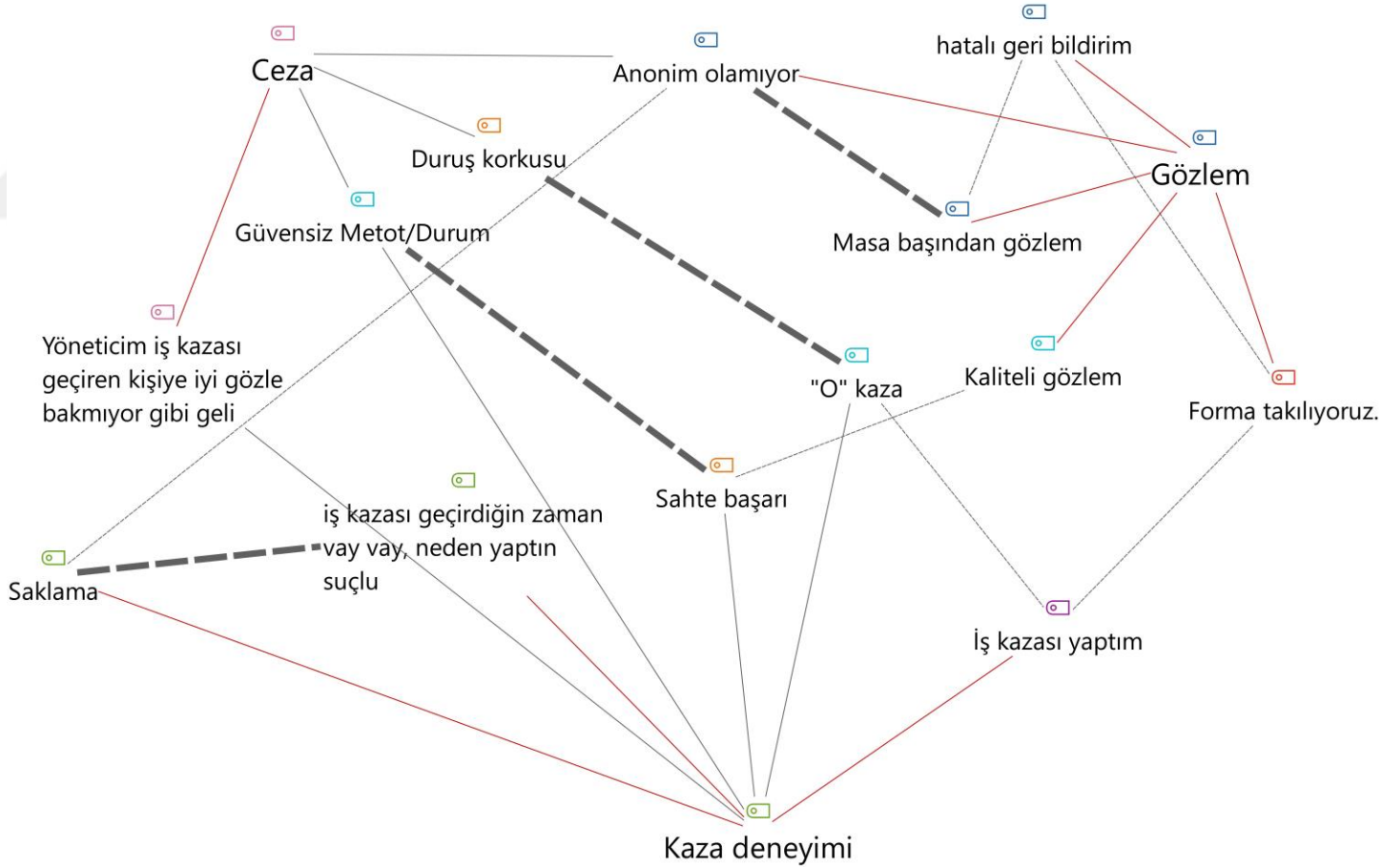
Buna göre; görüşmelerede gözlem uygulamasının sisteme getireceği yararı tamamen ortadan kaldıracak bir aksama olarak ortaya çıkan önemli bir sorun olan **"masa başında gözlem"** yapma kodu, "anonim olamıyor" kodu ile güçlü şekilde ilişki içindenir, bu kod ise aynı zamanda, **"kaza deneyimi"** ne bağlı **"saklama"** koduyla da birlikte oluşmuştur. Buna göre; anonim olarak yapılamayan gözlemlerin sonuçlarında alınan aksiyonlar, kurulan iletişim vb. çalışanların gözünde ceza gibi algılanabilmekte, aynı zamanda anonim olamama, iş kazası geçirenlerin kimi zaman kazayı –veya ramak kala olayı- saklamasına, veya, kaza hakkında gerekli bilgileri paylaşmaya çekindiklerini söylemek mümkündür.

Saklama, aynı zamanda kaza deneyimi kod grubu altında yer alan ve in vivo bir kod olan **"iş kazası geçirdiğin zaman vay vay, neden yaptın suçlu"** koduyla çok güçlü ilişki içindedir. Bu koda dönüştürülmüş ifade ile çalışanın anlatmak istediği, iş kazası sonrası yapılan kaza araştırması görüşmesi vb. gibi sistemde tanımlı süreçlerin yarattığı baskı ve çalışanda oluşturduğu suçluluk hissidir. Suçlandığını hisseden çalışanlar korunma güdüsünün etkisiyle hareket eder, suçlanmaktan kaçınmak için bazı bilgileri saklama eğilimine girebilirler. Bu analiz, Guldenmund'un savladığı gibi, kaza ve felaket deneyimlerinin güvenlik kültürünü kendine has ve biricik olmasına yol açan deneyimler olarak ele alındığında, işletmede bazı şeylerin **"saklandığı"** bir güvenlik kültürü olduğunu söylememiz mümkündür. (Bu savı destekleyen bazı bulgular, Güvenlik kültürü teması altında yer alan ÇSG iletişimi kodunun analizinde de görülmüştür. Örneğin; "söylenemeyenler" kodu da, yöneticilere bir türlü ifade edilmeyen, adeta saklanmış olan duygu, düşünce ve fikirleri ifade eder.)

İş kazasıyla ilgili **"iş kazası yaptım"** kodu, çalışanların kaza geçirmeleri halinde bunun sorumluuğunu tümüyle kendileriyle ilgili görmelerini ifade eder, bu kod ve yine aynı grupta yer alan **"0 kaza"** kodları, ceza kod grubuna bağlı in-vivo bir kod olan **"duruş korkusu"** kodu ile güçlü bir şekilde birlikte oluşmaktadır. Bu kod ilişkileri, kaza geçirmenin ceza gibi anlaşılmasını ortaya koymaktadır. Eğer çalışanlar güvenlik nedeniyle üretimi durdurmaktan çeşitli normatif baskılar vb. nedeniyle korkmazlarsa kazalar önlenebilecektir. Bu kod ilişkilerinde **"0 kaza"** hedefinin de **"duruş korkusu**"nu beslediğini, çalışanları hedefi bozmamak uğruna, gerekli olsa da durmaktan men ettiğini söylemek mümkündür.

Kaza deneyimi koduna bağlı "**sahte başarı"**, çalışanların kaza olduğu zamana kadar görülemeyen, fark edilemeyen veya fark edilse, bilinse dahi müdahale edilmeyen unsurlar için kullandıkları ifadelerden türetilmiş bir koddur. Bu kod, "güvensiz metot" kodu ile çok güçlü bir ilişki içindedir. Buna göre; kazaların oluşmasına kadar **"güvensiz metot"** kullanılarak işlerin yapıldığı söylenebilir, dolayısıyla, güvensiz metotlar kullanarak iş yapmak bir sahte başarı hissi oluşturmakta, ancak bu sahte başarı bir iş kazası yaşanmasıyla yok olmaktadır.

Kaza deneyimi, ceza ve gözlem kodlarının birlikte oluşma modeli Şekil 39'da verilmektedir.



Şekil 39 Kaza Deneyimi, Ceza ve Gözlem Kodlarının Birlikte Oluşma Haritası

Yöneticilerden Çekinme Kodu Birlikte Oluşma Modeli

"Bizden çekiniyorlar" kodu in-vivo olarak "Yöneticilerle İletişim" kodu altında atanmış, çalışanların çeşitli seviyelerdeki yöneticilerle iletişimine ilişkin ifadelere ev sahipliği yapan bir koddur. (Kavram haritasında "Yöneticilerden Çekinme" olarak sunulmaktadır.) Farklı düzeyde yöneticilerin emri altında çalışan bir işçinin ifadesine göre; *"amir gelecek acaba istasyon bazlı mı çalışsak veyahut da mühendisi gelecek böyle mi görür acaba, kuşkuda kalmayacaksın yani nasıl çalışma düzenin varsa kardeşim ona göre ayak uyduracaksın"* diyerek farklı yöneticilerin farklı uygulamalarından çalışanların çekindiğini, standart bir ele alışa ihtiyaç duyulduğunu anlatmaktadır. Aynı konuda bir başka işçi; *"arkadaşlar yeni olduğu için pek amirleri şey yapamıyorlar. Çekiniyorlar"* diyerek iletişim kurmada çekingenliğin işe yeni girenlerde daha çok görüldüğünü belirtmektedir.

Bu kodun birlikte oluştuğu kodlar, çalışanların yöneticilerden çekinme nedenlerini nesnelleştirmektedir. **"Yöneticilerden Çekinme"** koduyla birlikte oluşan kodlar; güvenlik kültürü temasına bağlı ÇSG İletişimi koduna bağlı "Söylenemeyenler", güvenlik kültürü temasına bağlı "Tutarlı olmayan uygulamalar", güvenlik kültürü temasına bağlı Orta Kademe Yöneticilerin İlgisi koduna bağlı "Kontrol ediyoruz", davranışlar temasına bağlı Risk algısı koduna bağlı "Güvenlik Farkındalığı", XYZ Mevcut Durumu temasına bağlı Gözlem koduna bağlı "Gözlem Sonuçları" ve "Zorunlu gözlem sayısı" ve güvenlik kültürü ana temasına bağlı Yönetimin bağlılığı koduna bağlı "ÇSG'ni öncelik olarak görmeme" kodlarıdır.

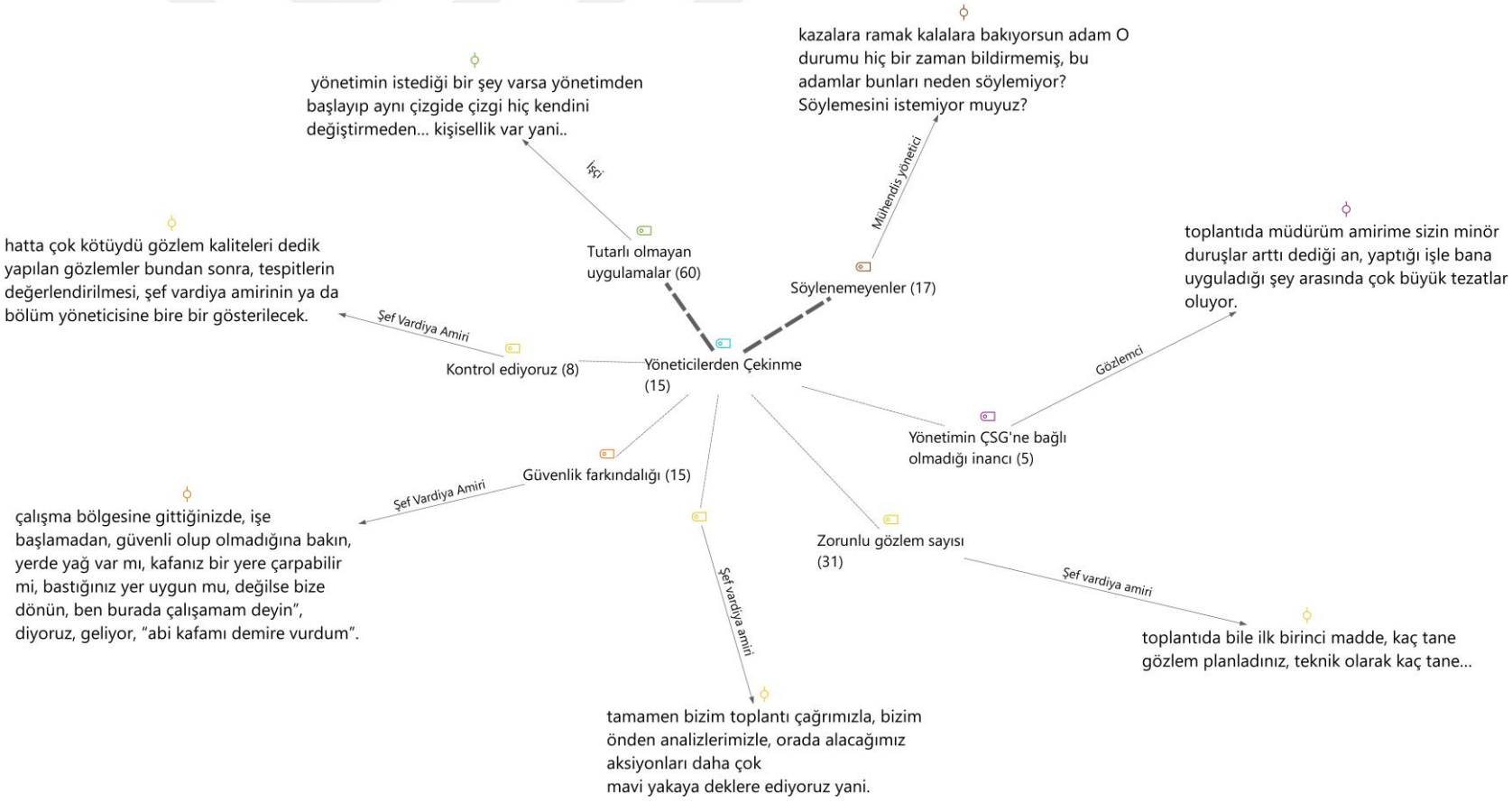
Açıklayıcı ifadeler incelendiğinde, **"Tutarlı olmayan uygulamalar"** kodunun çalışanların yöneticilerden çekinmesine neden olduğu görülmektedir. Bir işçi bu durumu şöyle ifade etmektedir*: "Yönetimin istediği bir şey varsa yönetimden başlayıp aynı çizgide çizgi hiç kendini değiştirmeden… kişisellik var yani.."* bu ifadeye göre, ÇSG açısından farklı yöneticilerin farklı isteklerde bulunabildiği, bu durumunda işi yaparken işçinin hangi davranışta bulunacağına karar vermekte güçlük çektiği anlaşılmaktadır. **"Söylemeyenler**" kodu da **"Yöneticilerden Çekinme"** kodu ile

birlikte oluşmaktadır. Bir yönetici mühendisin ifadesiyle *"kazalara ramak kalalara bakıyorsun adam O durumu hiç bir zaman bildirmemiş, bu adamlar bunları neden söylemiyor? Söylemesini istemiyor muyuz?"* işçilerin söylemesi gereken, bildirmesi gereken ramak kala olayların gizlendiğini, yöneticilere bu bilginin ulaşamadığı anlaşılmaktadır. **"Yönetimin ÇSG'ne bağlı olmadığı inancı"** kodu da **"Yöneticilerden Çekinme"** koduyla birlikte oluşmuştur. Bir gözlemcinin ifadesine göre*; "toplantıda müdürüm amirime sizin minör duruşlar arttı dediği an, yaptığı işle bana uyguladığı şey arasında çok büyük tezatlar oluyor."* açıklaması, yöneticilerin üretim odaklı davranış ve sorgulamalarının ÇSG sonuçlarını etkilediğini anlatmaktadır. **"Zorunlu gözlem sayısı"** da **"Yöneticilerden Çekinme"** kodu ile birlikte oluşmaktadır. Bir Şef vardiya amirinin ifadesi olan *"toplantıda bile ilk birinci madde, kaç tane gözlem planladınız, teknik olarak kaç tane…"* sözlerinden gözlem çalışmalarının sayısıyla ilgilenilmesinin yarattığı baskı dile getirilmekte, sayısal hedefin de yöneticilerden çekinilmesi sonucunu doğurduğu anlaşılmaktadır. **"Gözlem Sonuçları"** kodu da **"Yöneticilerden Çekinme"** kodu ile birlikte oluşmaktadır. Bir şef vardiya amirinin sözleriyle; *"tamamen bizim toplantı çağrımızla, bizim önden analizlerimizle, orada aksiyonları daha çok mavi yakaya deklere ediyoruz yani."* sözleri, çalışanlarla kurulan iletişimin dikte edici düzeyini göstermektedir. Bu ve benzer ifadelere göre, çalışanların yöneticilerden çekinme nedenlerinden biri de gözlem sonuçlarıyla ilgili kendilerinin fikri alınmadan oluşturulan kurallara, uygulamalara sevk edilme uslubu olmaktadır.

"Güvenlik Farkındalığı" kodu da birlikte oluşan kodlardandır. *"Çalışma bölgesine gittiğinizde, işe başlamadan güvenli olup olmadığına bakın, yerde yağ var mı, kafanız bir yere çarpabilir mi, bastığınız yer uygun mu, değilse bize dönün, ben burada çalışamam deyin, diyoruz, geliyor, abi kafamı demire vurdum"* ifadesinde yine dikte eden bir uslubun varlığı Şef vardiya amiri katılımcı tarafından dile getirilmektir. Burada dikkat çekici olan, dış kontrol altında çalışanların güvenli davranmadığıdır. Benzer bir ifade de birlikte oluşan **"Kontrol ediyoruz"** kodunda görülmektedir. Buna *göre "bizim hatta çok kötüydü gözlem kaliteleri dedik yapılan gözlemler bundan sonra, tespitlerin değerlendirilmesi, şef vardiya amirinin ya da bölüm yöneticisine bire bir gösterilecek"* diye durumu açıklayan Şef vardiya amiri, çalışanların yakından kontrol edildiğini

dillendirmektedir. Bu ifadeye göre çalışanların yöneticilerden çekinme nedenlerinden birinin de bu yakından ve sıkı kontrol yaklaşımı olduğu söylenebilir.

Yöneticilerden çekinme kodu ile birlikte oluşan kodlar modeli örnek ifadelerle zenginleştirilerek Şekil 40'da sunulmuştur.



Şekil 40 Yöneticilerden Çekinme Kodunun Birlikte Oluştuğu Kodlar Modeli

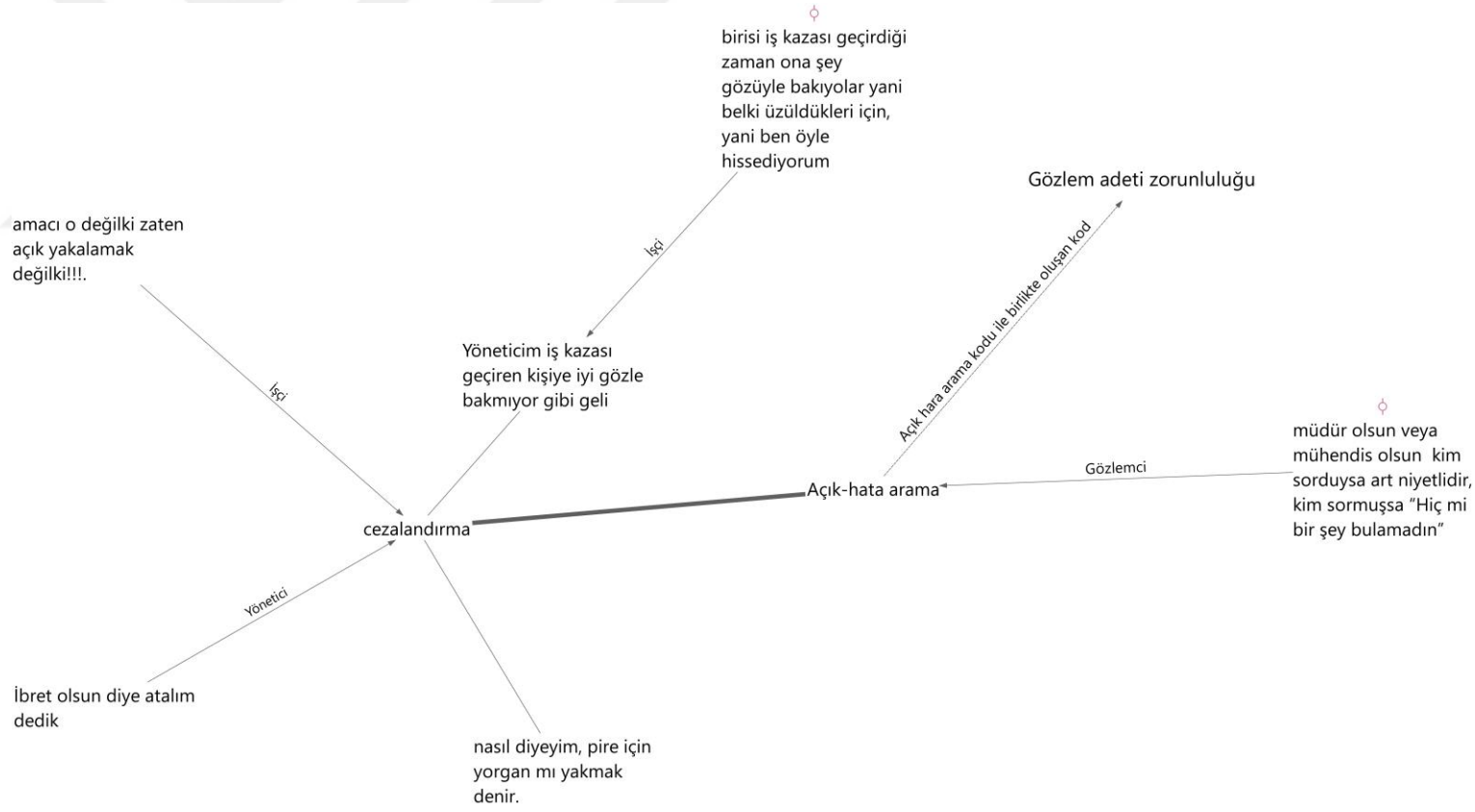
Cezalandırma Koduyla Birlikte Oluşan Kodlar Modeli

"Cezalandırma" kodu altında yer alan **"açık-hata arama"** alt kodu, yöneticilerin genel bir eğilimi olarak düzgün, istenen ve yolunda giden iş ve davranışlar yerine, yolunda gitmeyeni görme eğilimlerine işaret eder. Güvenlik kültürü açısından açık ve hata aramak, ödül vermenin tam karşısında ceza olarak konumlanmaktadır. *"Müdür olsun mühendis olsun, kim sorduysa art niyetlidir, kim sormuşsa hiç mi bir şey bulamadın?"* ifadesi, çalışanların gözünde açık hata aramanın adil ve iyi niyetli olarak algılanmadığını göstermektedir.

İşletmede **"zorunlu gözlem sayısı"** alt kodu altında yığışım gösteren, şekli olarak kanıta dayalı, bürokratikleşmiş yaklaşımla **"açık hata arama"** kodunun birlikte oluşması, gözlem sayısal kotasının doldurulmasının olumsuz sonuçlarından birinin de açık, hata aramak olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

Davranış odaklı çalışmalarda maddi ceza uygulamaları da, ceza olarak algılanan manevi unsurlar da, geliştirilmek istenen kaza ve ramak kala raporlamasını olumsuz etkiler, azaltır. Oysa, bir buzdağı gibi düşünülen kazaların sadece buz dağının görünen kısmı olduğu, asıl önemli miktarda olayın buzdağının suyun altında kalan kısmında olduğu görüşüne göre, ramak kala raporlaması başta olmak üzere tüm olumsuz sağlık ve güvenlik olaylarının çalışanlar tarafından en ufak bir endişe duyulmadan, ceza korkusu yaşanmadan açıkça söylenmesi gereklidir. "*Yöneticim iş kazası geçiren kişiye iyi gözle bakmıyor gibi geliyor"* ifadesinden anlaşıldığı gibi, öenmli olan çalışanların bu konudaki algısı olmaktadır, ceza gibi algılanan yönetici davranışları, ulusal kültürümüzün güç mesafesinin uzaklığı ile birlikte değerlendirildiğinde davranış odaklı güvenlik yaklaşımına engel olacak bir etki yaptığı söylenebilir.

Cezalandırma koduyla birlikte oluşan kodlar modeli Şekil 41'de sunulmaktadır.

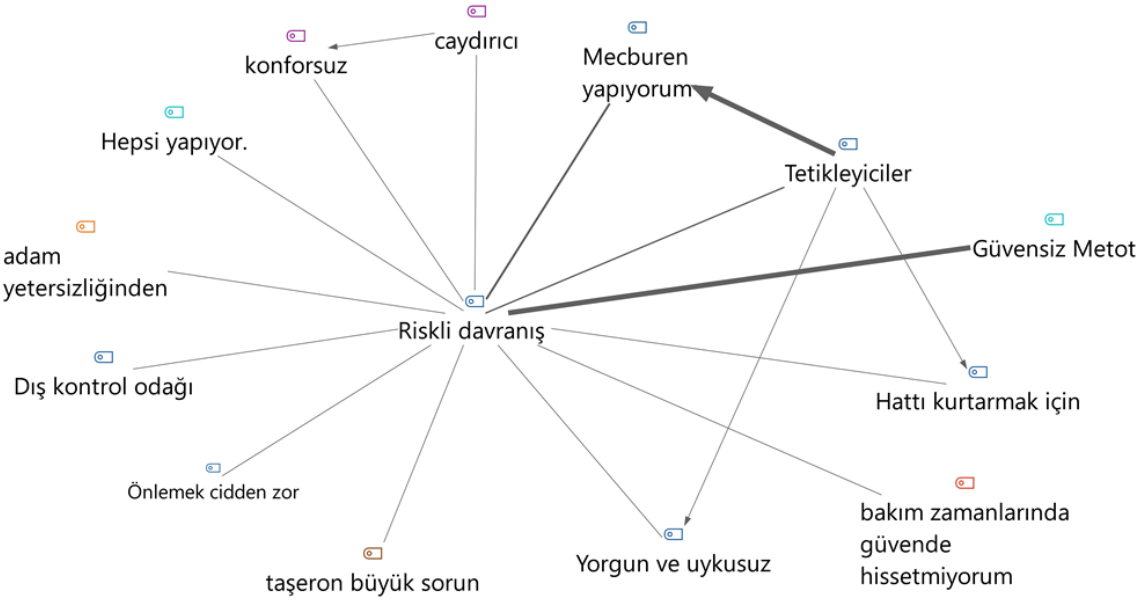


Şekil 41 Cezalandırma Kodunun Birlikte Oluştuğu Kodlar

Riskli Davranışlar Kod Alt Kod İlişki Yönleri Haritası

Riskli davranışlar kod alt kod bölümler modeli ayrıca, alt kodların birbiriyle olan ilişki yönlerini göstermek üzere alt kodlar içe aktarılarak hazırlanmıştır. Buna göre, riskli davranışlar kodu **"Tetikleyiciler", "Hattı kurtarmak", "Mecburen yapıyorum", "Yorgun ve uykusuz"** alt kodlarıyla ilişkilidir. Ayrıca, çalışanları güvenli davranmaktan alakoyan **"Caydırıcı"**lar, **"Konforsuz"** alt kodu ile ilişkilidir. Buna göre; konforsuzluğa yol açan ortam koşulları veya talimatlar, çalışanları güvenli olarak iş yapmaktan caydırmakta, riskli davranışı kolaylaştırmaktadır.

Şekil 42'de Riskli Davranışlar Alt Kodlarının içe aktarıldığı bölümler modeli sunulmaktadır.



Şekil 42 Riskli Davranışlar Kod Alt Kod İlişki Yönleri Haritası

ÇSG'nin Sürdürülebilirliğine İlişkin Engeller ve XYZ Mevcut Durumuna İlişkin Kodların Birlikte Oluşma Modeli

Görüşmelerde elde edilen sürdürülebilirlik temasına bağlı sürdürülebilirliği engelleyen, zorlaştıran unsurlar bir kategori altında, sürdürülebilirliğe katkı sağlayacak, kolaylaştıracak unsurlar ile öneriler ise ayrı bir kategori altında toplanmıştır. Sürdürülebilirlik engelleri başlığı altında toplanan kodlar ve kodu açıklayıcı örnek ifadeler şunlardır:

"**Zaman**-üretim- **baskısı**", işlerin gerektiği gibi-güvenli- yapılmasını engellediği gibi, DOGY programına has çalışmalara da sekte vurmaktadır. Bir mühendisin sözlerinden *"Genelde çok yoğun olduğu için arkadaşlarımın da kimse git öbürünü gözlemle falan dediğimiz zaman buna vakit ayırmıyorlar. Bence asıl problem bu yani. Bu insanlara bunu yaptırabilmek bence burada mesele.."* standart zaman ayrılmayan iş ve işlemlerin yapılmasının pek de mümkün olmadığı, bu yapılmayanlar arasında gözlemlerin de bulunduğu anlaşılmaktadır.

"**Kararsızlık**" kodu için örnek olarak seçilen *"İnsanlar meyilli oluyor kısa yollara, kendince bir çözüm bulmaya, yani bu dirayette sürekli ne kadar mümkün bilmiyorum ama..."* diyen bir mühendis, ÇSG-DOGY çalışmalarında dirayet gösterilmesinin önemini vurgulamaktadır.

"**Süreklilik sağlayamama**"; bir zorluk olarak *"llaki bir yoldan sapma oluyor, sürekli taze tutabilmek için bana kalırsa aktiviteler yapmak gerekiyor, çeşitli şeyler yapmak gerekiyor. Bazen bir unutuluyor, rafa bir kaldırılıyor, ondan sonra sadece iş rakama dökülüyor..."* sözleriyle bir vardiya amiri tarafından tarif edilmektedir. Buna göre, DOGY programının döngüsel yapısını devam ettirebilmek, mevcut durumun yarattığı ihitiyaçları izleyerek yeni ve sistemi tekrar ayağa kaldırabilecek, enerji verebilecek yol ve yöntemleri uygulayabilmekle ilgilidir, bunun tersi durujda

"**Sahiplenememe**"kodu bir işçinin sözlerine göre, benimseme, içselleştirmeyi gerçekleştireme durumunu ortaya koyar; *"Bu işin ötesi mötesi ben bilmiyorum ama eğitim alırkende söylemiştim, eğer ben bu şeyi içselleştiremessem.. bu işi benim kendim için arkadaşım için yapmam gerekiyor!!! hani XYZ? işte yöneticilerimiz...."* burada kast

edilen, dış denetim ve yönetim istediği için ÇSG adına bir takım işleri, uygulamaları yapmanın yönetim tarafından desteklenmediğinde benimsenemeyeceği ve benimseme gerçekleşmediği zaman ise sürmeyeceğidir.

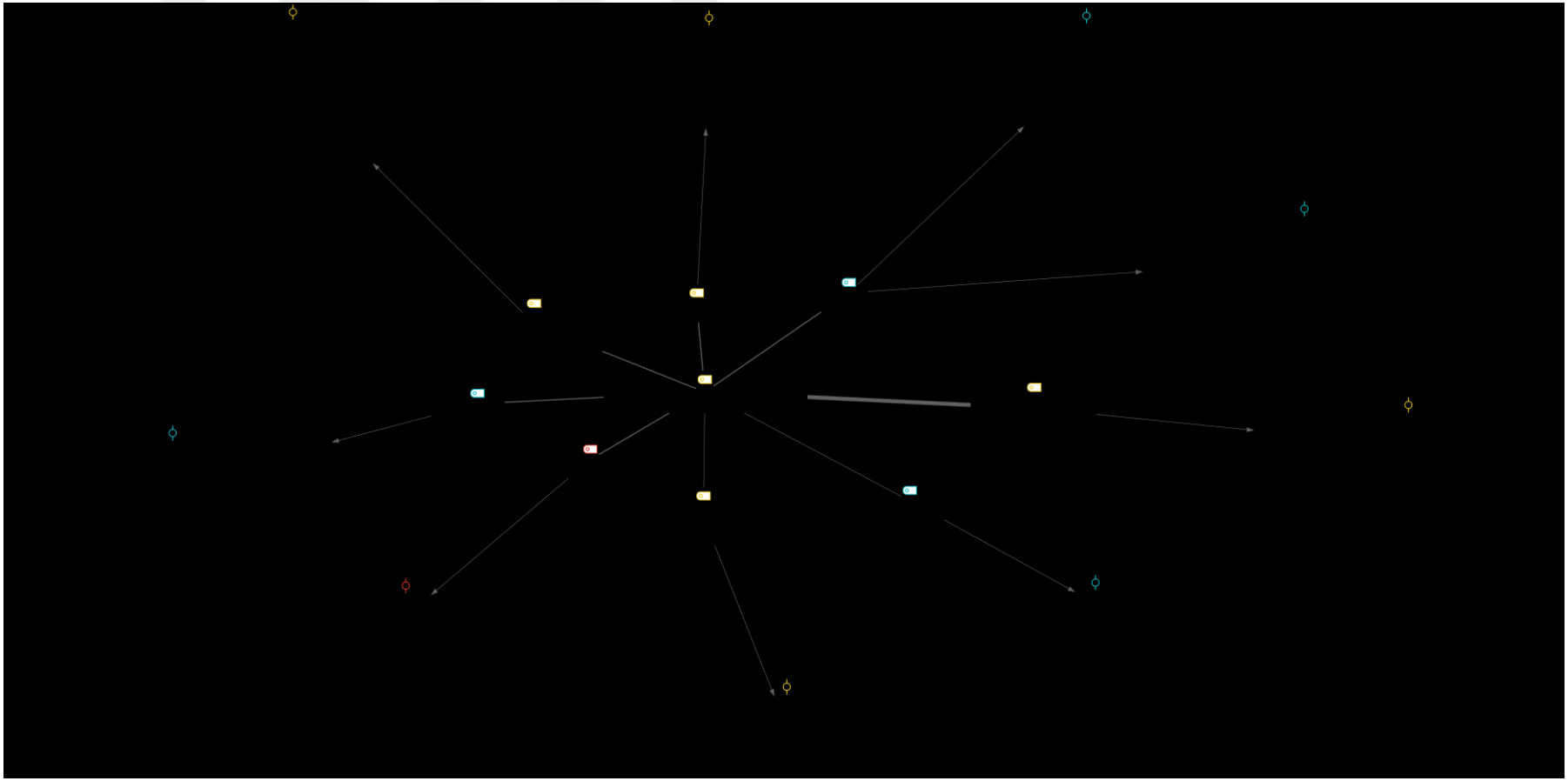
"**Davranışı değişiminin zorluğu**" kodu, tetikleyiciler, pekiştiriciler ve caydırıcıların etkisi altındaki çalışan davranışının bu yönleriyle anlaşılamadığını ve değiştirilemediğini ortaya koyan bir koddur. Bir yönetici mühendisin sözleri, aslında davranışı değiştirmede doğru olan bir yol kullanıldığı halde, bunun davranış analizi yönüyle bilinemediğini ortaya koymaktadır: *"Başka bir şey yapmak lazım. Bu sefer, bunların işe yaramadığını düşünerek insanlar...o örnekte de operatörün o davranışını bilmiyoruz yani nasıl önünü keseceğimizi. O zaman yollarını tıkamaya çalışıyoruz. Kapı koyuyoruz bir şey yapıyoruz. Adamı engelleme üzerine gidiyoruz yani. Onu değiştirmeyi bilmiyoruz, değiştiremiyoruz."* Burada ifade edilen uygulama bir davranış değiştirme uygulamasıdır, oysa yönetici bunun işe yaradığını fark etmiş olsa da davranışın başka değişkenlerle ilgisi olduğunu sanmaktadır.

"**Başlangıç enerjisini koruyamama**" kodu, davranışçı çalışmaların zaman karşısındaki yıpranmasına vurgu yapılan ifadelere ayrılmıştır. Bu, sürdürülebilirliğin önünde bir engeldir. Bir üst yönetici durumu şu sözlerle açıklamaktadır: *"Benim fikrim XYZ başta fırtına gibi esip burayı değiştiren ama sonrasında sönen bir şey olmuş. Bunu ayakta tutmak için ne yapılabilir ben de bilmiyorum doğrusu."*

"Kısa ömürlü uygulamalar", da ÇSG-DOGY sisteminin sürdürülebilirliği konusunda çalışanların şüpheye düşmesine yol açmaktadır. Bir işçi; *"Bir şeyler geliyor fabrikaya mesela bu TPM'dir, 5S'dir, hepsi bittikten sonra kayboluyor gidiyor."* Sözleriyle DOGY programının da benzer bir akıbeti olabileceğini kast etmektedir.

"Yönetim desteğinin azalması", ÇSG sürdürülebilirliğinin önemli bir engelidir. *"Üst yönetimin desteğinin azalmasıyla beraber, bizlerin de, takip edilmediklerini düşünmeye başladılar. Ve yaptıklarının çok fazla bir anlam ifade etmediğini düşünmeye başladılar."* Sözleriylekendisini de katarak bir özdeğerlendirme yapan mühendis, yönetim desteğindeki azalmanın çalışanlar üzerindeki olumsuz etkisini açıklamaktadır.

Sürdürülebilirlik engelleri kod alt kod bölümler modeli, Şekil 43'de sunulmaktadır.



Şekil 43 Sürdürülebilirlik Engelleri Kod Alt Kod Bölümler Modeli

Sürdürülebilirlik engelleri ile işletmede yürütülen davranış odaklı programın (XYZ mevcut durumu) unsurları arasında kodların birlikte oluşma modelinde sürdürülebilirlik engellerinden **kalın** olarak gösterilenlerin DOGY programının mevcut durumuna ilişkin bazı kodlarla ilişkili olduğu bulunmuştur.

- Kısa ömürlü uygulamalar
- Zaman baskısı
- **Kararsızlık**
- Yönetim desteğinin azalması
- **Süreklilik sağlayamama**
- **Sahiplenmeme**
- Davranışı değişiminin zorluğu
- **Başlangıç enerjisini koruyamama**

Bu faktörlerin veri toplanan işletmede yürütülen davranışçı programın (XYZ Programı) unsurlarıyla nasıl bir etkileşim içinde olduğu, kodların birlikte oluşma modelleri yardımıyla incelenmiştir. Buna göre; **"başlangıç enerjisini koruyamama"** kodu **"gözlemcinin çalışma arkadaşının riskli davranışını görmezden gelmesi"** kodu ile ilişkilidir. DOGY ana uygulaması olan gözlemi gerçekleştiren gözlemcilerin, sistemin başlangıcında sağlanmış olan objektif gözlem yapabilme şartlarının iş baskısı vb. gibi nedenlerle zaman içinde bozulduğu, bundan dolayı gözlem yaptığı çalışma arkadaşlarının riskli davranışlarını bildirmenin, kendisi de benzer riskli davranışlarda bulunduğundan adil gelmediği, bir nevi ispiyonlama gibi düşünüldüğü, bu nedenle de riskli davranışların görmezden gelinebildiği söylenebilir. Riski kontrol etmek, insanları kontrol etmekten çok daha fazlasını içerir. Buna göre, ÇSG sistemi sadece riski ortadan kaldırmayı ve semptomları izlemeyi değil, güvenlik ve riske bütünsel biçimde bakmayı gerektirir. (Laoud, 2016) Sürdürülebilir ÇSG için işçilerin güvensiz davranışlarının güvenlik sorunlarının ana nedeni olduğunu düşünmenin ve tek tek olayları değerlendirmenin ötesine geçen, sistemin tüm unsurlarında objektif gözlem yapabilmeyi mümkün kılan iyileştirmeler yapılması gereklidir.

"Başlangıç enerjisini koruyamama" kodu aynı zamanda **"bayatladı"** kodu ile ilişki içindedir. **"Bayatladı"** kodu, kuruluşta yürütülen davranışçı programın eskidiğine

ilişkin ifadelere ev sahipliği yaptığından, kodların birlikte oluşması beklentilerimize uygun olarak gerçekleşmiştir. Bu kodla aynı tema altında yer alan "**Masa başında gözlem"** adı verilen kod da ilişki içindedir. **"Masa başında gözlem",** üretim sahasında işçinin normal bir çalışma sırasında yapılması gereken gözlem faaliyetinin sahaya gitmeden, gözlemeden, akılda kaldığınca yapılması anlamını taşıyan ve DOGY sisteminin ilkelerine uymayan bir uygulamadır. Dolayısıyla, **"bayatladı"** kodunun temsil ettiği sistemin eskimesinin sonucunda **"Masa başında gözlem**" yapmanın ortaya çıktığını söylemek mümkündür. DOGY programının sürdürülebilirliği için gözlem programının kalibre edilmesi, böylece gözlem çalışmasının uygun şekilde yapılmasının sağlanması gerektiği söylenebilir.

"Sahiplenememe " kodu, **"Kural Odaklı İSG"** kodu ile ilişki içindedir. Sahiplenme ile kast edilenler, çalışan ve yöneticilerin ÇSG konularına yaklaşımlarıdır. Bu bulgu, insan-davranış odaklı (behavioral based safety, managed safety) güvenlikle, kural odaklı güvenliğin (rule based safety) çalışanlar tarafından kuralların benimsenmesini içerebildiğinden, karşıt yaklaşımlar olmadığını belirten literatürle (ICSI, 2018) uyumlu ortaya çıkmıştır. Buna göre, ÇSG'nn sürdürülebilirliğinde çalışanların, yöneticilerin konuyu sahiplenmesi, ÇSG-DOGY kurallarının istisnasız uygulanmasıyla sağlanabilir demek mümkündür.

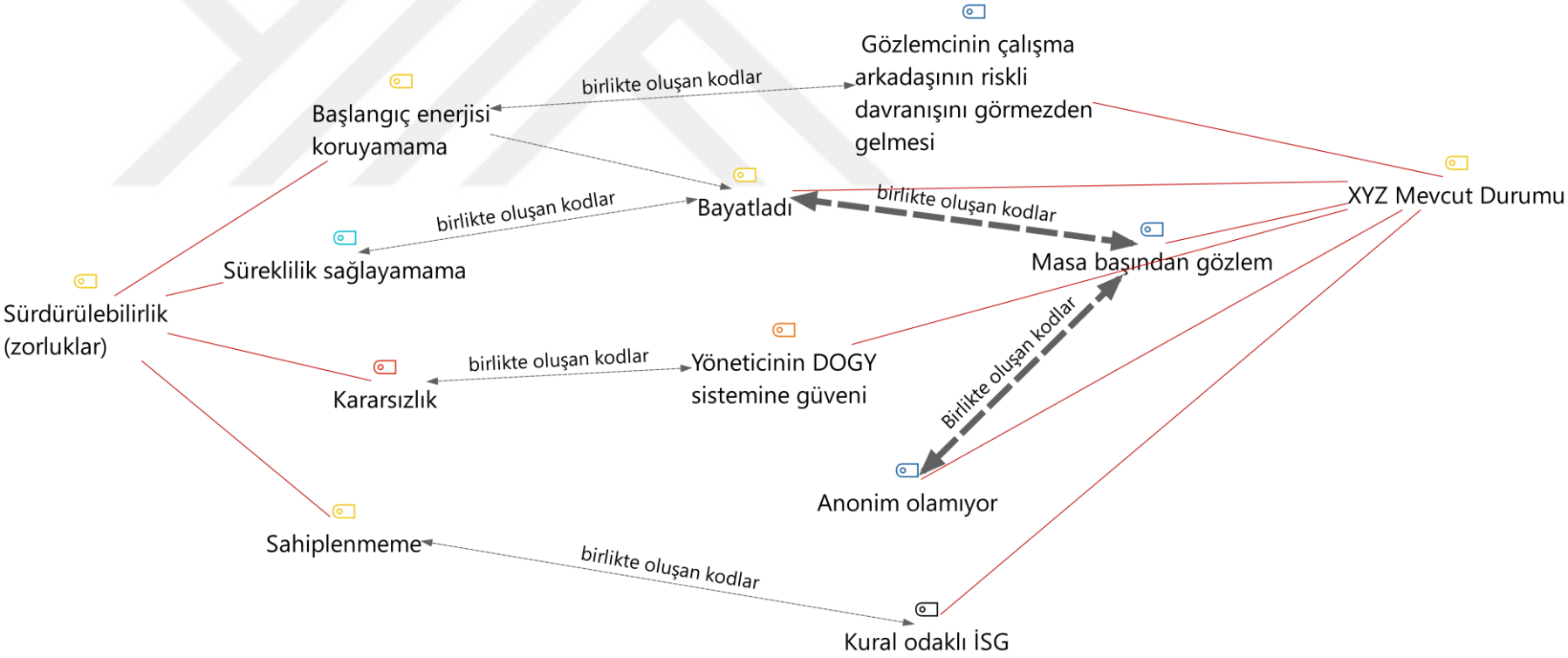
"Kararsızlık" kodu, **"Yöneticinin DOGY sistemine güveni"** kodu ile birlikte oluşmuştur. Yani, sürdürülebilir ÇSG'nin önündeki bir engel ya da zorluk olarak, tersi durumda ise sürdürülebilir ÇSG'ni kolaylaştırıcı ve destekleyici olarak, üst yöneticilerin davranış odaklı çalışmalara güvenip güvenmemesinin kararlı davranmalarıyla ilişkili olduğu söylenebilir.

"Süreklilik sağlayamama" kodu ile kast edilen, DOGY çalışmalarının bir döngü olarak bittiği yerden başlayan, biteviye hale gelebilen, angarya gibi algılanabilen müdahalelerle yürütülen yapısının yerine getirilememesidir. Bu kod **"Bayatladı"** kodu ile birlikte oluşmaktadır. Sürdürülebilirliğin önünde bir engel olarak sistemin monotonlaşmasının bulunduğunu, zaman zaman başlangıç ayarlarına dönmenin yanında DOGY programının farklılaştırmalara, renkelendirmelere ve farklı insanların

gözlemcilik vb. görevlerini almasıyla yaygınlaştırılması gerektiğini söylemek mümkündür.

İşletmede yürütülen DOGY programı ile ilişkisi bulunamayan sürdürülebilirlik engelleri unsurları; kısa ömürlü uygulamalar, zaman baskısı, yönetim desteğinin azalması ve değişime dirençtir.

Şekil 44'de ÇSG'nin Sürdürülebilirliğindeki (engeller) zorluklarla işletmede yürütülen DOGY programının mevcut durumuna ilişkin kodların birlikte oluşma modeli verilmektedir.



Şekil 44 ÇSG'nin Sürdürülebilirlik Engelleri ve DOGY Programının Mevcut Durumuna İlişkin Kodların Birlikte Oluşma Modeli

ÇSG'nin Sürdürülebilirliği İle ÇSG İletişimi Kodlarının Birlikte Oluşma Modeli

ÇSG'nin sürdürülebilirliğine katkı sağlayacak, kolaylaştıracak unsurlar ile Güvenlik kültürü temasına bağlı ÇSG iletişimi unsurlarının birlikte oluşma modeli hazırlanmıştır. Listelerde **koyu** olarak gösterilen unsurların ilişki içinde olduğu bulunmuştur.

Sürdürülebilirlik unsurları:

- Tutarlılık
- **Sahiplenme**
- **Olumluya odaklanma**
- Güven
- Eğitim
- **Geri bildirim**
- Önleyici performans göstergeleri
- **Çalışan görüşlerinin alınması**
- İlk amirlerin güçlendirilmesi

ÇSG İletişimi unsurları;

- **Birimlerin ve insanların konuşması**
- Küsme
- Söyleyebiliyorlar
- **Kampanyalar**
- Soran olmadı
- **Yayılım paylaşım sorunu**
- Toplantılar
- **Konuşuyoruz ama**
- Söylenemeyenler
- Yöneticilerle İletişim

Sürdürülebilirliğin kolaylaştırıcı unsurlarıyla ÇSG İletişimi unsurlarının nasıl bir etkileşim içinde olduğu, kodların birlikte oluşma modelleri yardımıyla analiz edilmiş, böylece sürdürülebilirliğe ilişkin kolaylaştırıcı noktaların öne çıkması sağlanmıştır. Buna göre; DOGY programında önemli bir yeri olan fabrikadaki spesifik bir üretim biriminde, spesifik bir ÇSG konusunda güvenli davranışı desteklemek üzere çalışanların katılımını sağlayacak biçimde yapılan bir dizi etkinliği içeren çalışmalardan oluşan "**Kampanyalar"** , **"Sahiplenme"** ile ilişkilidir. ÇSG konularının çalışanlarca benimsenmesi ve içselleştirilmesine ilişkin bir kod olan sahiplenme, ÇSG sürdürülebilirliğinin önemli bir unsurudur. Buna göre ÇSG'ni çalışanların sahiplenmesini sağlamada iletişim kampanyalarının etkili olacağını söylemek mümkündür.

"Yayılım ve Paylaşım Sorunları", ÇSG iletişiminde birimler ve çalışanlar arasında bilgi paylaşımının artması ve yapılan DOGY uygulamalarının yaygılaştırılmasına duyulan ihtiyaca ilişkin ifadelere ev sahipliği yapmaktadır. Bu kod, sürdürülebilirlik unsurlarından **"Birimlerin ve İnsanların Konuşması"** kodu ile birlikte oluşmuştur. Buna göre, ÇSG-DOGY konusundaki yayılım ve paylaşım sorunlarının davranışları değiştirmek söz konusu olduğunda çok önemli olan kişilerarası iletişim başta olmak üzere kampanya vb. ile sağlanması gereklidir. Bilindiği gibi, bir kampanya hakkında ne kadar çok insan konuşursa davranışsal değişime neden olma ihtimali o kadar artacaktır. (Karamürsel-Taşkan, 2011) **"Yayılım ve Paylaşım Sorunları"**, ÇSG iletişiminin bir başka önemli unsuru olan **"Geri bildirim"** kodu ile birlikte oluşmaktadır. DOGY'de gözlem tekniği, hedef davranışları gerçekleştiren gözlenen çalışanın ve davranışı gözlemleyen, bu gözlemlere dayanarak edindiği bilgileri kaydeden gözlemcinin etkileşim içinde gerçekleştirdikleri akran gözlemi ve geri bildirimini içerir. Buna göre; ÇSG-DOGY sürdürülebilirliğinin sağlanmasında yayılım ve paylaşımın güçlendirilmesi kuralına uygun geri bildirim mekanizmaları kullanılarak gerçekleştirilebilir diyebiliriz.

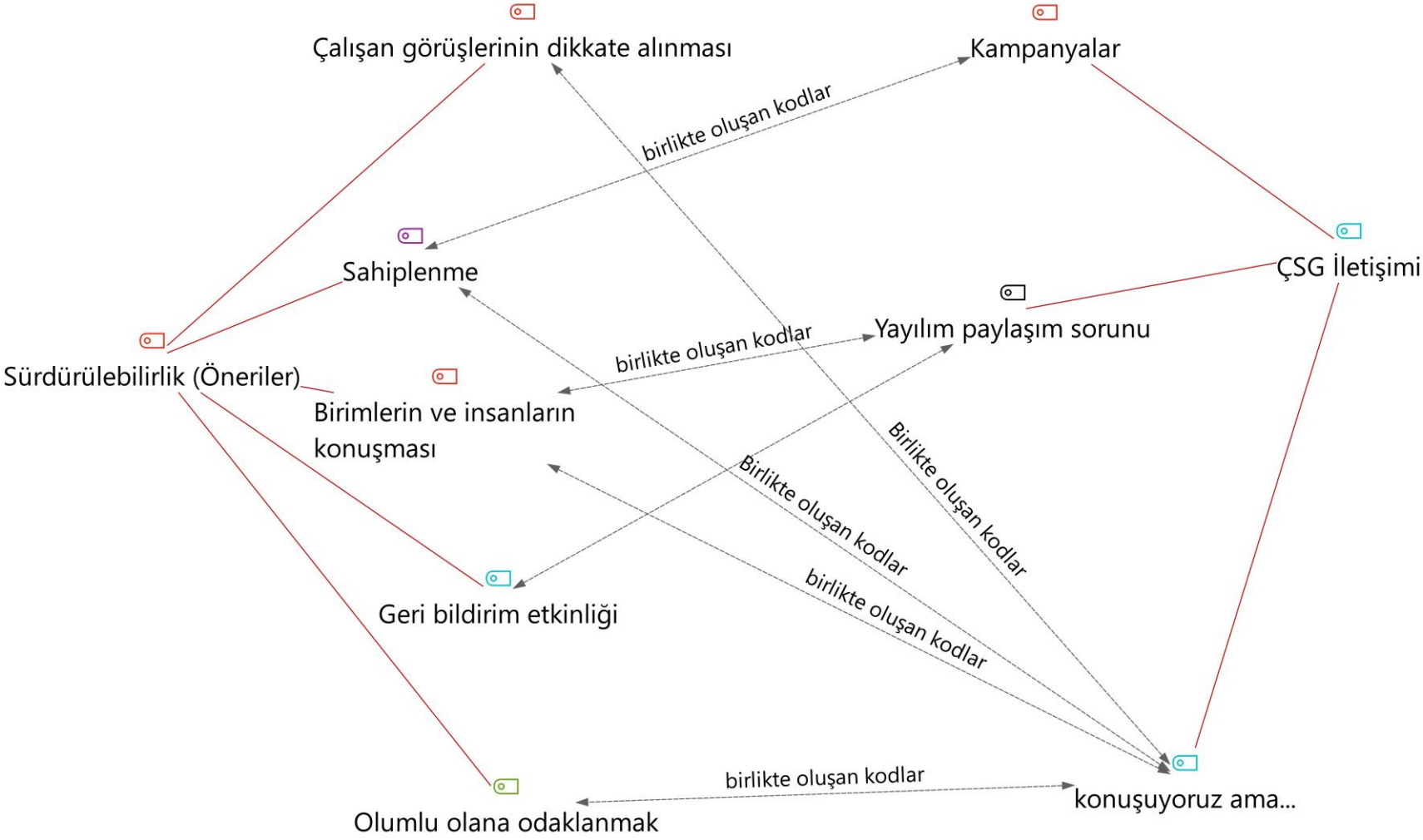
"Konuşuyoruz ama" kodu, ÇSG iletişiminde kişilerarası iletişimde yaşanan sorunları ifade etmektedir. Bu kod, ÇSG sürdürülebilirliğinin önemli unsurlarında bir olan ÇSG'de olumlu gelişme ve sonuçlara odaklanma ve buna ilişkin çalışanlarla olumlu biçimde ilişki kurmayı ifade eden **"Olumluya odaklanma"** kodu ile birlikte oluşmaktadır. Buna göre; literatürle uyumlu olarak (Işık İ. S., 2018), (Castro, 2017), (HSA, 2013) DOGY sistematiğinde olumsuz sonuçların sayılması, ceza uygulamaları vb. gibi olumsuz ve gecikmeli sonuçlara odaklanmak yerine, olumlu gelişmeleri görmek ve bunları artırmak üzere bir odaklanma sağlamanın ÇSG sürdürülebilirliğine katkı sağlayacağını söyleyebiliriz.

"Konuşuyoruz ama" kodu aynı zamanda, **"Çalışan görüşlerinin alınması"** , **"Sahiplenme" ve "Birimlerin ve insanların konuşması"** kodlarıyla da birlikte oluşmuştur. Buna göre, çalışan görüşlerinin ve katkılarının alınmasının DOGY sisteminin etkinliğinin sağlanmasında büyük önemi bulunduğundan, kişilerarası iletişim sorunlarından arındırılmış olarak iletişim kurmanın, konuşmanın ÇSG

sürdürülebilirliğine katkı sağlayacağını, çalışanların ÇSG-DOGY sahiplenmesini hızlandıracağını, birimlerin ve insanların bilgi alışverişini artıracağını söyleyebiliriz.

Sürdürülebilirilik unsurlarından tutarlılık, güven, ÇSG eğitimleri, önleyici performans göstergeleri ve ilk amirlerin güçlendirilmesi kodlarının ise ÇSG iletişimi unsurlarıyla ilişkisi bulunmamaktadır.

Şekil 45'de ÇSG'nin sürdürülebilirliği ile ÇSG iletişimi kodlarının birlikte oluşma modeli sunulmaktadır.



Şekil 45 ÇSG'nin Sürdürülebilirliği İle ÇSG İletişimi Kodlarının Birlikte Oluşma Modeli

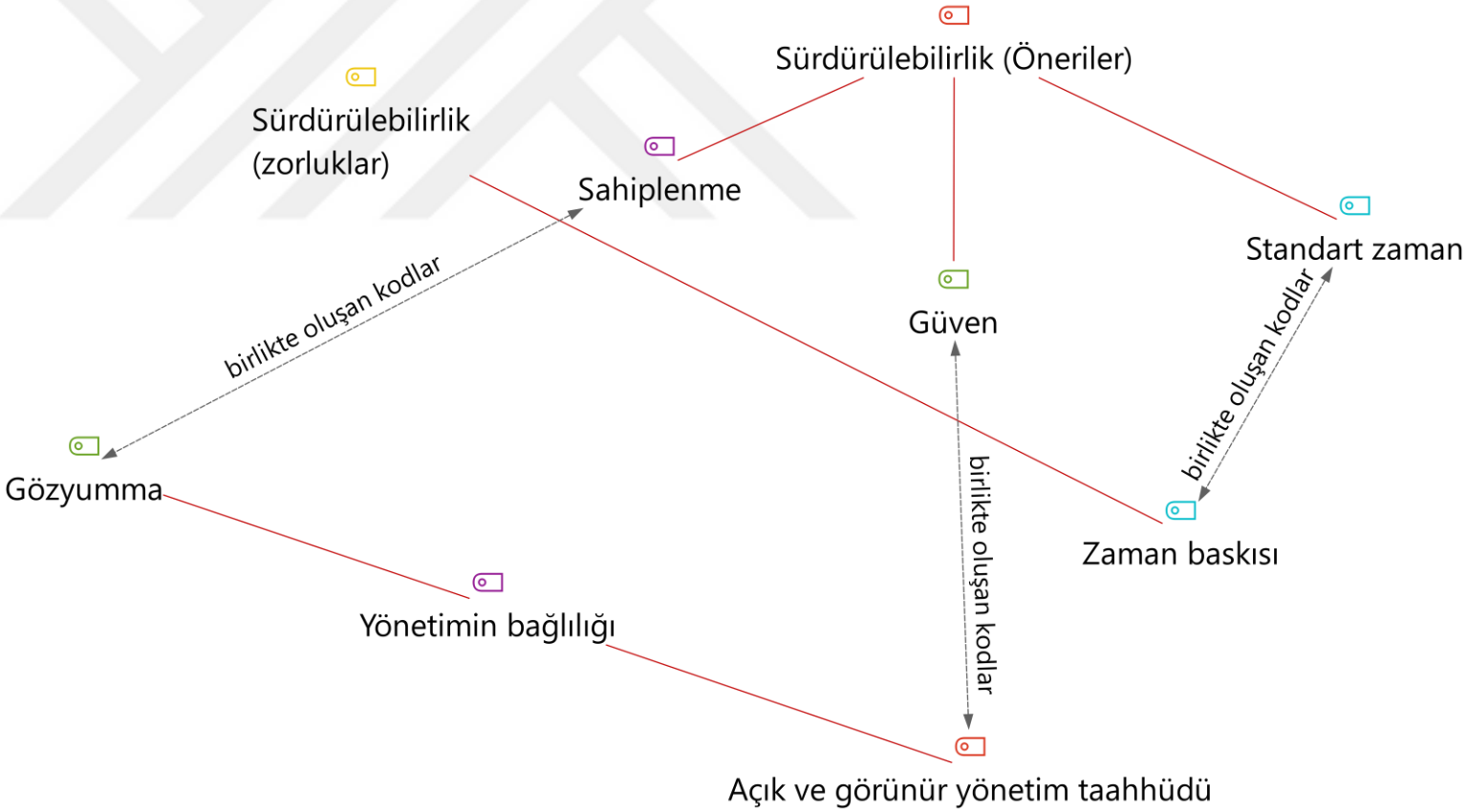
ÇSG'nin Sürdürülebilirliği İle Yönetimin Bağlılığı Kodlarının Birlikte Oluşma Modeli

Görüşmelerde elde edilen ÇSG sürdürülebilirliğinin önündeki engeller ve ÇSG sürdürülebilirliğini destekleyecek unsurların güvenlik kültürüne bağlı yönetimin ÇSG'ne bağlılığı kodlarıyla birlikte oluşma modeline göre, ÇSG'nin sürdürülebilirliğinde bir engel oluşturan **"Zaman baskısı"** kodu, güvenli çalışmayı sürdürülebilmek üzere çalışanların önemle üzerinde durrdukları ve belli bir işin belli bir sürede yapılmasını vurgulayan "**Standart zaman"** kodu birlikte oluşmaktadır. Buna göre; işletmedeki zaman baskısının ortadan kaldırılabilmesi standart iş yapma sürelerinin tanımlanması ve bu tanımlar doğrultusunda üretim planlarının yapılarak çalışılmasının iş kazalarını önlemede önemli bir katkı sağlayacağını söyleyebiliriz.

ÇSG sürdürülebilirliği açısından çalışanlarla örgüt arasında ve çalışanlarla yöneticiler arasında karşılıklı güvene dayalı ilişkiler kurulmasına ilişkin ifadeler, **"Güven"** kodu altında toplanmıştır. Bu kodun yönetimin bağlılığı kodunun altında yer alan **"Açık ve görünür yönetim taahhüdü"** kodu ile birlikte oluştuğu görülmektedir. Litaretürle uyumlu olan bu bulguya göre (INSAG, 2006) çalışanların örgüte ve yöneticilere güven duymasının sağlanmasında, ÇSG konusunda üst yönetimin bağlılığını açık, net ve samimi olarak ifade etmesinin etkili olduğunu söyleyebiliriz.

ÇSG sürdürülebilirliğinin en önemli unsurlarından biri olan çalışanların ÇSG sistemini **"Sahiplenme"**leri kodu, yönetimin bağlılığı kodu altında yer alan **"Gözyumma"** kodu ile birlikte oluşmaktadır. Buna göre; çeşitli seviyelerdeki yöneticilerin üretim sırasında gerçekleştirilen riskli davranışlar karşısında gösterdikleri görmezden gelmeye ilişkin bu kodun sahiplenmeyi etkilediğini söyleyebiliriz.

Şekil 46'da ÇSG'nin sürdürülebilirliği ile yönetimin ÇSG bağlığı kodlarının birlikte oluşma modeli sunulmaktadır.



Şekil 46 ÇSG'nin Sürdürülebilirliği İle Yönetimin Bağlılığı Kodlarının Birlikte Oluşma Modeli

ÇSG'nin Sürdürülebilirliği İle Örgütsel Bağlam Kodlarının Birlikte Oluşma Modeli

ÇSG'nin sürdürülebilirliği ile örgüt kültürüne ilişkin unsurları barındıran örgütsel bağlam kodlarının birlikte oluşma modeline göre, listelerde **koyu** olarak gösterilen kodlar ilişki içindedir.

Sürdürülebilirlik unsurları:

- Tutarlılık
- **Sahiplenme**
- **Olumluya odaklanma**
- **Güven**
- **Eğitim**
- **Geri bildirim**
- Bürokrasinin azaltılması
- Önleyici performans göstergeleri
- **Çalışan görüşlerinin alınması**
- **İlk amirlerin güçlendirilmesi**
- Esnek sistem

Örgütsel bağlam unsurlar

- Bir şey olmaz
- **Suçlama kültürü**
- Günlük yaşam alışkanlıkları
- **Kuşak farkı ve sanayii işçisindeki değişim**
- **Kaza olur**
- Hikayeler
- **Güç mesafesi**
- Söylenemeyenler
- Şırıngası yok ki basalım kültürü

Bu analize göre; örgütsel bağlam unsurlarından sanayii işçisinin proflindeki değişim ve genç çalışanların kıdemli çalışanlardan farklı iş yapma biçimlerini vurgulayan **"Kuşak farkı"**, ÇSG sürdürülebilirliğinin önemli unsurlarında biri olan olumlu gelişme ve sonuçlara odaklanarak buna ilişkin çalışanlarla olumlu ilişkiler kurmayı ifade eden **"Olumluya odaklanma"** kodu ile birlikte oluşmaktadır. Buna göre, kıdemli çalışanlara göre daha genç olanların işyerinde başarılardan, ÇSG'nin olumlu sonuçlarından, kendileriyle kurulacak iletişimin dostane uslubu vb. konularında beklentileri olduğu söylenebilir. Genç işçilerin (Öz, 2010) ÇSG konusuna bağlılıklarının sağlanması, ÇSG sürdürülebilirliğinin sağlanması açısından kritik bir öneme sahiptir.

“Değerli hissetmek” kodu da **”Olumluya odaklanma”** kodu ile birlikte oluşmaktadır. Buna göre, çalışanlara değer veren, değerli olduklarını hissetmelerini sağlamak isteyen bir yöneticinin, kurumun negatif içeriklerden ziyade olumlu olan sonuçlar, başarılar, vb. odaklanması gerektiği söylenebilir. Bunu destekleyen bir başka bulgu ise, “örgütsel bağlam unsurlarından olan **“suçlama kültürü”** kodunun hem **“olumluya odaklanma”** hem de **“kuşak farkı”** kodlarıyla birlikte oluşmuş olmasıdır. Suçlama kültürü, suçlu bulunana verilen ceza, (Mathis T. , 2012) DOGY-ÇSG sürdürülebilirliğini olumsuz etkilemektedir. Buna göre, kuruluşta olumsuza odaklanıldığında ortaya çıkan suçlama kültürü, genç nesil çalışanları ÇSG açısından olumsuz etkilediğini, ÇSG sürdürülebilirliği açısından suçlama kültürünün etkisini nötralize edecek olan olumluya odaklanmanın başarılması gerektiğini söyleyebiliriz. Bağlam unsurlarından biri olan **“güç mesafesi”** ÇDG sürdürülebilirliğinin unsurlarından biri olan **“ilk amirin güçlendirilmesi”** koduyla ilişkilidir. Vardiya amirleri, güvenlik kültürünün sağlanması için çalışanların davranışlarına (performansa) odaklanmaları gerekmektedir. Ancak kimi zaman üretim baskısı, yöneticilerin farklı talepleri vb. nedenlerle işçilerle yöneticilerin, kurallarla gerçek yaşam koşullarının arasında kalmaktadırlar. Bu nedenle ilk amirlerin güçlendirilmelerinin (empowerment) güç mesafesi ile baş edebilmeleri, böylelikle ÇSG öncelikleri doğrultusunda çalışanların davranışlarına odaklanabileceklerini, bunun ÇSG sürdürülebilirliği açısından olumlu bir etki yaratacağı söyleyebilir.

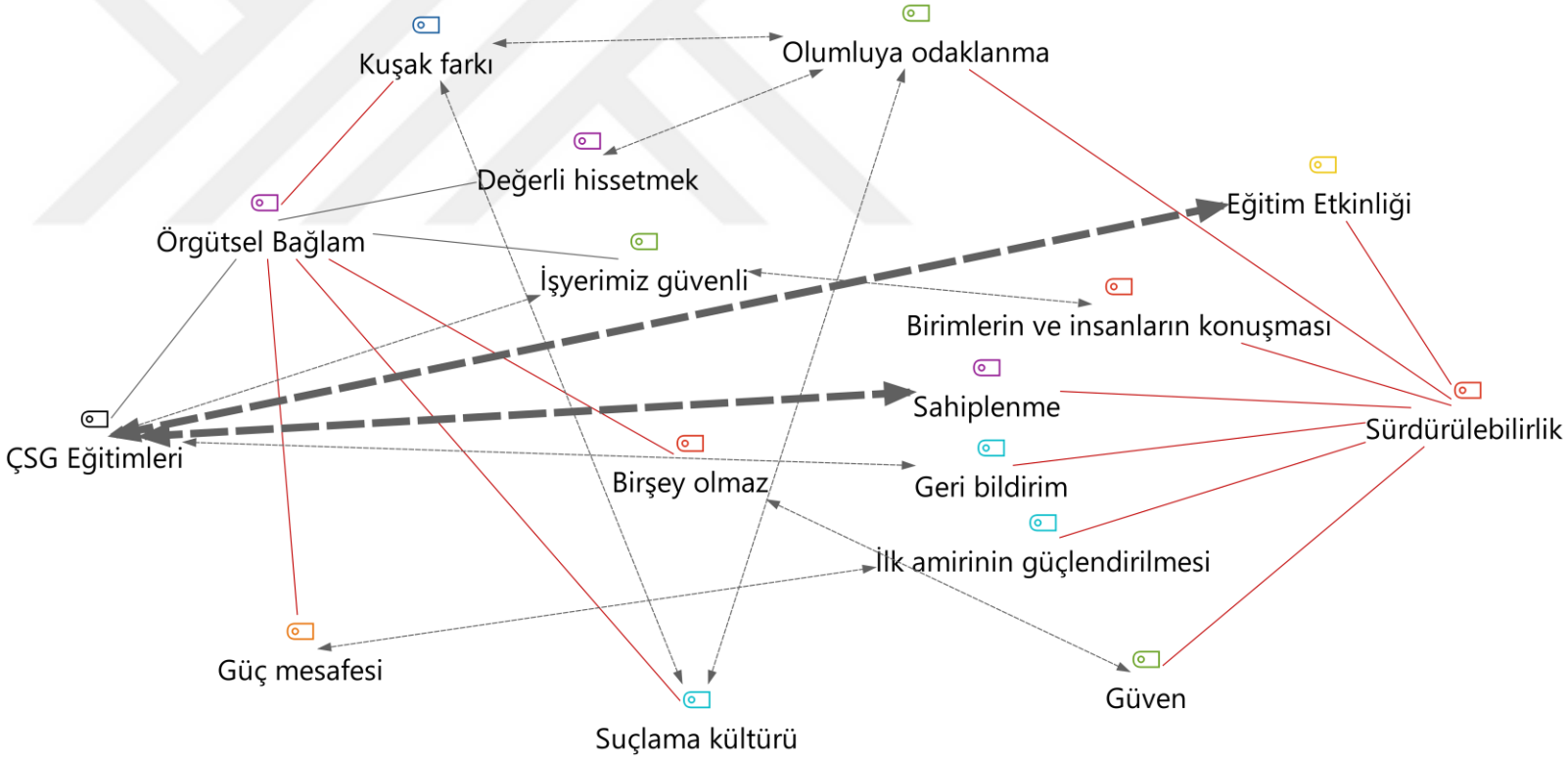
Modelde, bağlam unsurlarından olan **“bir şey olmaz“** kodunun ÇSG’nin sürdürülebilirliğinde önemli yeri olan kuruma, yöneticilere vb. **“güven”** unsuru ile ilişkili olduğu görülmektedir. ÇSG açısından “bir şey olmaz” yaklaşımı, riskli davranışların (olası kazaların) olumsuz sonuçlarını hafife alan ve örgütsel bağlamdan etkilenerek oluşan bir bakış açısına işaret eder. Bu bakış açısının yerine “işi yaparken hangi tehlikeler var, bunları nasıl bertaraf ederiz, güvenli şekilde işi yapamazsak kaza olabilir” bakış açısını yerleştirebilmek, örgüte ve yöneticilere duyulan güvenle sağlabilir.

ÇSG sürdürülebilirliğinin bir başka unsuru olan çalışanların ÇSG’ni **“sahiplenme”** si ve olumlu **“geri bildirim”** kodları, **“ÇSG eğitimleri”** ile ilişki

içindedir. Bununla birlikte **"eğitimlerin etkinliği"** kodu da güçlü şekilde oluştuğundan, çalışanların ÇSG'ni sahiplendikleri tutumu kazanmaları için ÇSG eğitimlerine özel önem verilmesi, yetişkin eğitimi ilkelerine uygun (Sungur E. V., 2009), etkili şekilde gerçekleştirilmesi gerektiği söylenebilir. Modele göre, DOGY sistematiğine uygun yapılan olumlu "**geri bildirim**", **"ÇSG eğitimleri**"yle ilişkilidir. Literatürde DOGY çalışmalarının sürdürülebilmesinde geri bildirimin önemi vurgulanmaktadır (Jasiulewicz-Kaczmarek, 2015) (Naevestad, 2010) (HSA, Behaviour Based Safety Guide, 2013), etiketlerin kullanılmadığı, güvenli davranışa yönelten iletişim ve geri bildirim konularının ele alındığı eğitim çalışmalarının düzenli olarak yapılması, ÇSG sürdürülebilirliğinde katkı sağlayacaktır.

ÇSG sürdürülebilirliği için önerilen **"Birimlerin ve insanların konuşması"** ile örgütsel bağlamın bir parçası olan **"işyerimiz güvenli"** algısı modelde birlikte oluşmuştur. İşyerini güvenli bulmak, çalışanların olumlu ÇSG algısına işaret eder, bu da olumlu güvenlik kültürünün bir boyutudur. Buna göre, işyerinin güvenli olduğunun düşünülmesi ile insanlar ve üretim birimleri arasındaki konuşma ve iletişimin birbiriyle bağlantılı olduğu söylenebilir.

Şekil 47'de ÇSG'nin sürdürülebilirliği ile örgütsel bağlam kodlarının birlikte oluşma modeli verilmektedir.



Şekil 47 ÇSG'nin Sürdürülebilirliği İle Örgütsel Bağlam Kodlarının Birlikte Oluşma Modeli

ÇSG'nin Sürdürülebilirliği İle Güvenlik Kültürü Kodlarının Birlikte Oluşma Modeli

Güvenlik kültürü temasına bağlı kodlar ile ÇSG'nin sürdürülebilirliğini kolaylaştıran unsurların birlikte oluşma modeli hazırlanmıştır. Bu analizde kullanılan birinci seviye kodlar listelerde sunulmaktadır. Birlikte oluşan kodlar **kalın** olarak belirtilmiştir**.** Bu kodlara bağlı alt kodlar da haritada yer aldığından, metin içinde kodların ilişkisi verilerek açıklanmıştır.

Sürdürülebilirliği kolaylaştıran unsurlar;

- **Tutarlılık**
- **Sahiplenme**
- **Olumluya odaklanma**
- **Güven**
- Eğitim
- Geri bildirim
- Önleyici göstergeler
- **Çalışan görüşlerinin alınması**
- İlk amirlerin güçlendirilmesi
- **Esnek sistem**

Güvenlik Kültürü unsurları;

- **ÇSG Eğitimleri**
- ÇSG İletişimi
- **Çalışanların katılımı**
- **ÇSG performans göstergeleri**
- **Tutarlı olmayan uygulamalar**
- Çalışanların ÇSG algısı
- **Bağlam**
- **Yönetimin bağlılığı**
- Orta kademe yönetimin ilgisi
- İlk kademe yöneticilerin performansa odaklanması
- ÇSG profesyonellerinin algılanışı
- **Üretim Baskısı**

"İşi yapan bilir" ve **"uzak tutma"** güvenlik kültürü boyutlarından biri olan çalışanların ÇSG'ne katılımına ilişkindir. Bu kodlar sürdürülebilirlik teması altında yer alan **"çalışanların görüşleri"**nin alınması ile güçlü şekilde birlikte oluşmuştur. Schein (2014), kurallar, düzenlemeler ve eğitimin hem gerekli hem uygun olduğunu, ancak astların bir güvenlik sorunu gördüklerinde konuşmaları için psikolojik olarak kendilerini

güvende hissedecekleri bir iklim gerektiğini belirtir. Bu özellikle önemli hale gelir, çünkü tüm görev performansı ve yeni şeyler keşfetme işçilere aittir; işleri yapmanın daha iyi yolları, kısayollar, beklenmeyen güvenlik faktörleri vb. Buna göre, ÇSG-DOGY uygulamalarından tehlikelerin belirlenmesi, risk analizi, gözlem sonuçlarının analizi, kampanyalar vb. gibi uygulamaların sadece beyaz yakalılarla yütülmesi, mavi yakalıların bu çalışmalardan uzak tutulmaları/kalmaları, işi en iyi yapan bilir yaklaşımıyla tüm ÇSG süreçlerine katılmalarının teşvik edilip kolaylaştırılmasının ÇSG sürdürülebilirliğine katkı sağlayacağını söyleyebiliriz.

Güvenlik kültürüne bağlı örgütte üretim baskısı ve yönetici yaklaşımlarından kaynaklanan **"tutarsız uygulamalar"** ve **"ÇSG eğitimleri"** , istisnasız olarak güvenliğin önde geldiğini vurgulayan sürdürülebilirlik boyutlarında olan **"tutarlılık"**la birlikte oluşmuştur. Buna göre, güvenliğin ne olursa olsun önde geldiğini vurgulayan bir tutarlılık, ÇSG eğitimelerinde verilen güvenlik önde gelir anlayışını destekleyerek örgütte sağlık ve güvenliğin sürdürülebilirliğine katkı sağlayacaktır.

Sürdürülebilirlik unsurlarından olan **"güven",** güvenlik kültürü performans göstergeleriyle ilgili olarak **"kötü göstermemek**" ve ÇSG **"Taahhüdün görünürlüğü"** koduyla birlikte oluşmaktadır. Buna göre; iş kazaları, ramak kala olayları, kaza sonrası görüşmeleri, üretim alanındaki aksayan ve risk oluşturan durumlar vb. gibi pek çok ÇSG konusunda çalışanların kendilerini ait hissettikleri birimi, çalışma topluluğunun kötü görüneceği kaygıları bulunduğu görülmektedir. Çalışanların şahsen kendilerinin suçlanabileceği, iyi gözle bakılmayacağı vb. kaygılarla ve iyi görünmek, olumlu performans göstergelerinin bozulmaması adına bilgi saklamalarını engelleyebilmek, bilgi paylaşmalarını teşvik etmek üzere yöneticilerin ÇSG taahhütlerini her zaman görüp (Fleming, 2001) hissedecekleri böylece güvenliği önde tutarak olup bitenler gizelemeyere gerek duymadan rahatça paylaşacakları karşılıklı güvene dayalı ilişkiler (Grunig., 2005) ve anonimliği koruyan sistematiklerin kurulması, sağlık ve güvenliğin sürdürülebilirliğinde önemlidir. Güvenin sağlanmasında Schein (2014), yöneticilerin daha "mütevazi bir sorgulama" yapmaya başlarlarsa, kuruluş genelinde operatörlerin güvenlik sorunları gördüklerinde konuşabilmelerini sağlayacak yeterli güveni oluşturabileceklerini belirtmektedir. Bu konuyu destekleyen bir başka ilişki de güvenlik kültürü temasında yer verilen bağlam kodu altında yer alan **"suçlama kültürü"** nün ve

performans göstergeleri kodu altında yer alan **“0 kaza”** nın sürdürülebilirlik unsurlarından **“önleyici göstergeler”**le birlikte oluşmasıdır.

Güvenlük kültürü boyutlarından performans göstergelerine bağlı **“hatalı odak”** kodu, sürdürülebilirlik boyutlarından **“bürokrasinin azaltılması”** ile birlikte oluşmuştur. Hatalı odak, DOGY uygulamalarında çoğunlukla gecikmeli göstergelerin izlenmesi, gözlem formlarının sayısı, riskli davranışları hangi çalışanların gerçekleştirdiği vb. gibi sistemi bürokratikleştiren, ilke ve özünden uzaklaştıran konulara odaklanıldığını ifade etmekte, bu kodun bürokrasinin azaltılması koduyla birlikte oluşması, ÇSG sürdürülebilirliği için sürece yönelmenin ve bürokrasinin azaltılmasının önemini vurgulamaktadır.

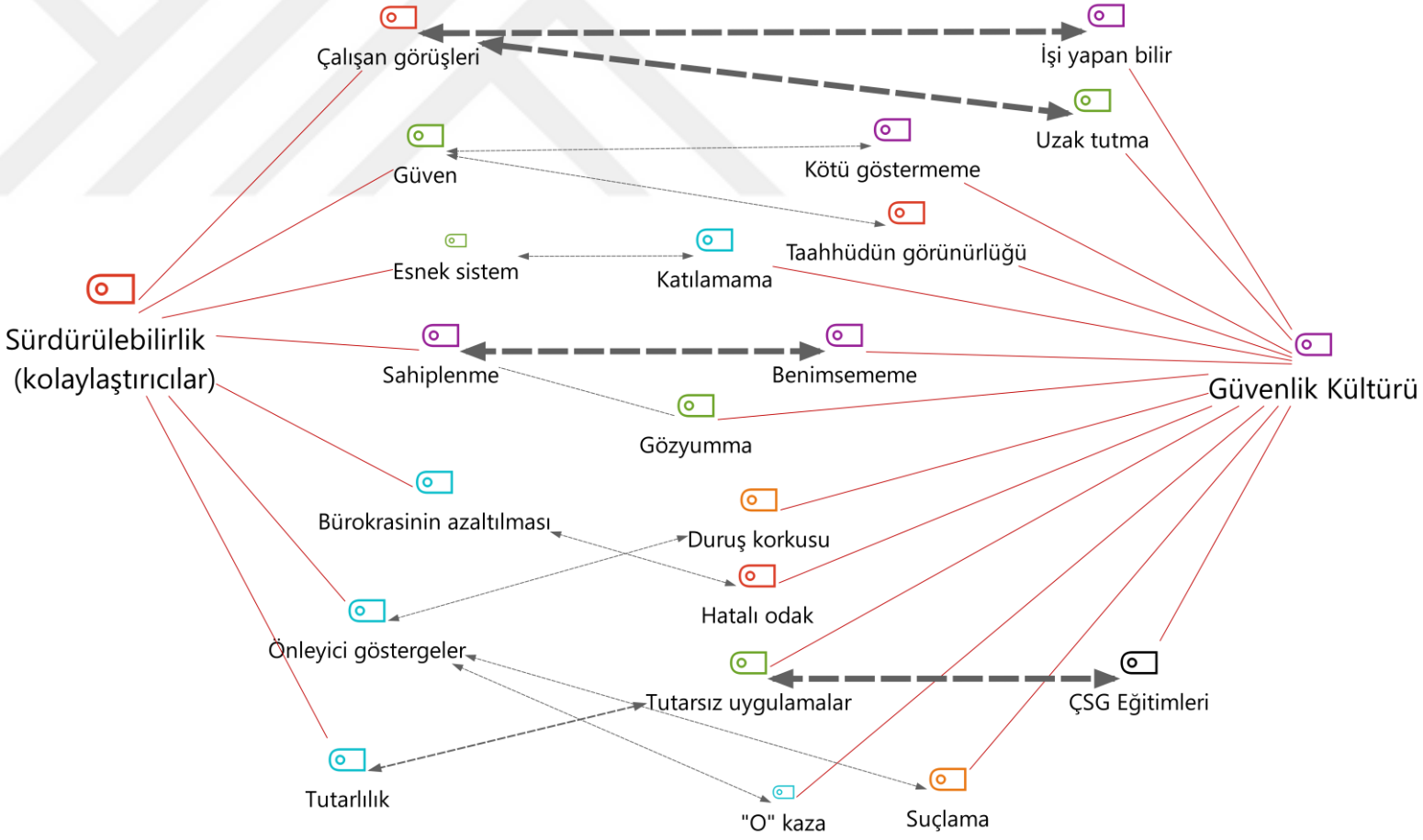
“Duruş korkusu”, güvenlik kültürüne bağlı üretim baskısı kodu altında yer almakta ve modelde **“önleyici göstergeler”**le birlikte oluşmaktadır. Duruş korkusu, üretim baskısı nedeniyle riskli de olsa çalışma yapmak, iş kazası olabilecek durumlarda prosedürlerde üretimi durdurma tanımlanmış olsa da, çalışanların üretimi durdurmayı göze alamamaıs, yöneticilerin de durmaktansa riskli de olsa çalışmaya devam edilmesine göz yummasıyla ilgili önemli bir koddur. Çalışanlar üretim baskısı nedeniyle duruşların bir performans parametresi olduğunu, asıl hedefin durmamak olduğunu söylemektedirler. İş kazalarının en önemli nedenlerinde olan üretim baskısını ortadan kaldırmak için çalışanların, ilk ve ara kademe yöneticilerin gerektiği hallerde üretimi durdurmaktan çekinmemelerinin sağlanması, duruşlar yerine ÇSG süreçlerine yönelik önleyici paramterelerin izlenmesi için sitematikler oluşturulmasının sürdürülebilirliği destekleyecği söylenebilir.

“Yönetimin ÇSG bağlığı” kodu altında yer alan **“gözyumma”** kodu, **“sahiplenme”** koduyla birlikte oluşmuştur. ÇSG sürdürülebilirliği çalışanların ÇSG sstemlerini ve ilkeleini benimseyek içselleştirmesine bağlığıdır. Yöneticilerin çeşitli nedenlerle riskli davranış ve iş yapma biçimlerine göz yummasının ortadan kaldırılması, bu konuda istisnasız, pazarlıksız şekilde güvenli çalışmanın sağlanması çalışanların ÇSG süreçlerini sahiplenmelerini ÇSG sürdürülebilirliğine katkı yapacaktır. **“Sahiplenme”** koduyla birlikte oluşan bir başka güvenlik kültürü unsuru, **“benimsememe”** olmuştur. Çok güçlü bir ilişki içinde olan çalışanların ÇSG-DOGY

uygulamalarını benimsememesinin üretim baskısı karşısında zayıflamayan tutarlı uygulamalar, açık, net ve görünür ÇSG taahhüdü, örnek olucu liderlik vb. yöntemlerde ortadan kaldırılması ve çalışanların ÇSG-DOGY sahiplenmesi oldukça önemlidir.

"Katılamama", güvenlik kültürü boyutlarından çalışanların ÇSG'ne katılımı kodu altında yer alan bir unsurdur. Bu kod, bir takım örgütsel nedenler ve engeller nedeniyle çalışanların ÇSG süreçlerine katılamadıklarına ilişkin ifadeleri temsil etmektedir. Sürdürülebilirlik unsurların sahada ÇSG uygulamalarını yerleştirebilmek, sürekli yapılan ve monotonlaşan faaliyetleri, yöntemleri vb. çalışanlarla birlikte çalışarak değiştirebilmek için **"esnek bir sistem"** koduyla katılamama kodu modelde birlikte oluşmuştur. Buna göre, çalışanların örneğin vardiya saatleri uymadığı için DOGY kampanya lansman toplantılarında bulunamama, risk analizlerini beyaz yakalı personel yaptığı için dahil olamama, eğitimler sıkça düzenlenmediğinden gözlemci olamama vb. gibi örgütsel engeller nedeniyle oluşan katılım sorunlarının çalışanların katılımını kolaylaştıran, gözeten, destekleyen esnek bir ÇSG sistemi oluşturularak çözülebileceği söylenebilir.

Şekil 48'de Çalışan Sağlığı ve Güvenliği Kültürünün Sürdürülebilirliği Modeli sunulmaktadır.



Şekil 48 Çalışan Sağlığı ve Güvenliği Kültürünün Sürdürülebilirliği Modeli

Sürdürülebilirliğin Kolaylaştırıcıları İle Davranışların Birlikte Oluşma Modeli

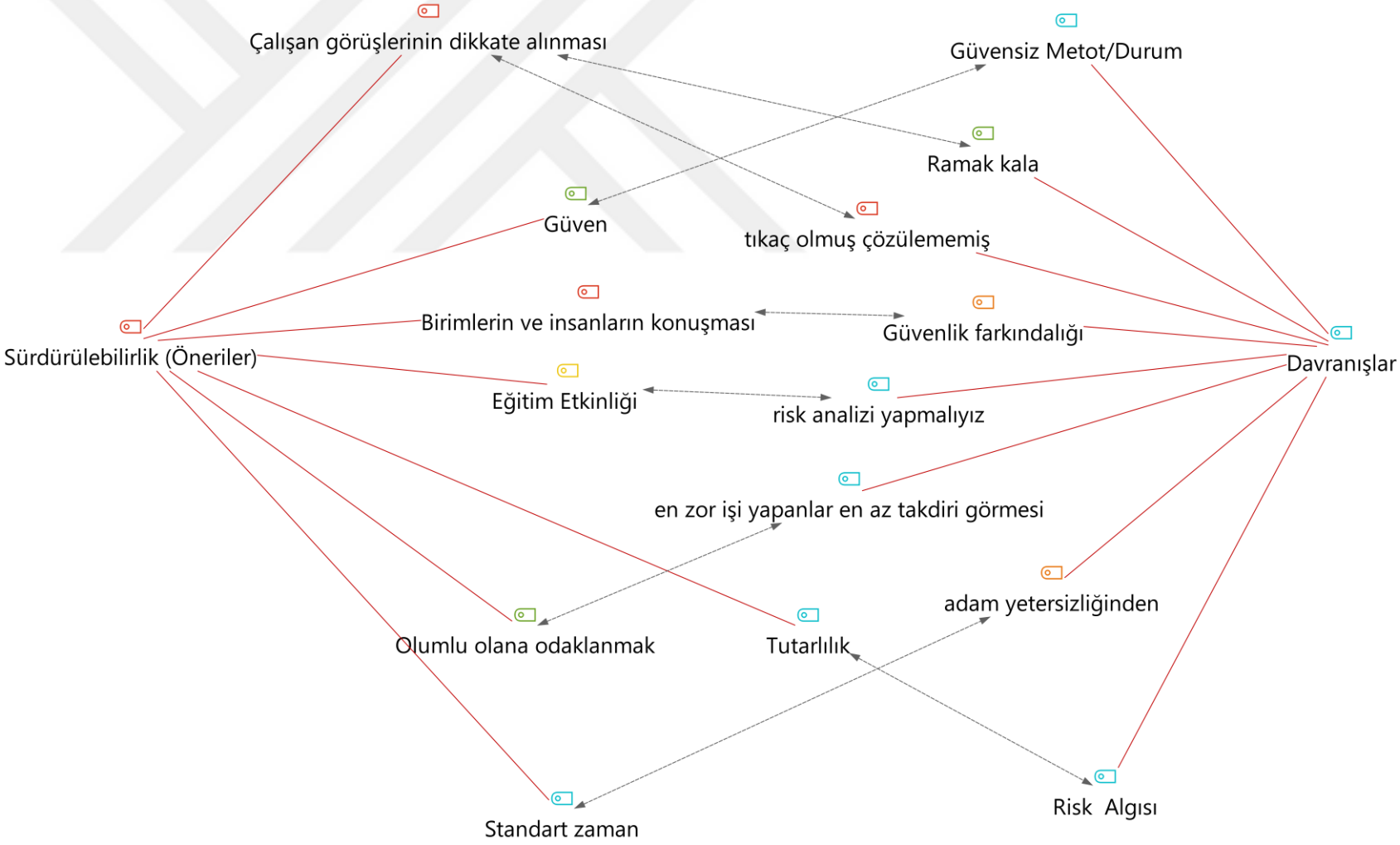
Sürdürülebilirlik kolaylaştırıcılarından **"çalışan görüşlerinin dikkate alınması"**, **"güven"**, "**birimlerin ve insanların konuşması"**, **"eğitim etkinliği"**, **"olumluya odaklanma"** ve **"standart zaman"**, davranışlar temasına bağlı **"güvensiz metot"**, **"darboğaz oluşturan ÇSG durumları"**, **"sahte başarı"**, **"güvenlik farkındalığı"**, **"risk analizi"**, **"çalışanların takdir edilme ihtiyacı"**, **"eksik personelle çalışma"**, **"tutarsız uygulamaların etkisi"** ve **"risk algısı"** boyutları ile ilişkilidir.

Buna göre; sürdürülebilirliğin kolaylaştırıcıları arasında yer alan **"çalışan görüşlerinin dikkate alınması",** davranış teması altın yer alan **"darboğaz oluşturan ÇSG durumları"** ve **"ramak kala"** kodlarıyla ilişkili olması, ramak kala olaylarının çalışanlar bilgi vermeden bilinemeyeceği, kayda geçemeyeceği hakkındadır, dolayısıyla işletme ramak kala raporlamasını artırmak istiyorsa doğal olarak alışan görüşlerini dikkate almalıdır.

Davranış teması altında yer alan **"risk algısı"**, "**tutarlılık"**la birlikte oluşmuştur. Buna göre; yönetimin üretim baskısı karşısında sağlık ve güvenlikten ödün vermemesi anlamına gelen tutarlılık, çalışanların risk algısı ile ilişki içindedir. Dolayısıyla, yönetim riskler karşısında tutarlı davrandığında, çalışanların risk algısının bununla uyumlu ve buna paralel gerçekleşeceğini söyleyebiliriz.

Davranış teması altında yer alan ve haritada en zor işi yapan biziz en az takdiri gören de biziz ifadesiyle yer alan **"çalışanların takdir edilme ihtiyacı"** kodu, **"olumlu olana odaklanma"** ile birlikte oluşmuştur. Buna göre çalışanların sadece yaptıkları hatalar hakkında değil, yaptıkları doğru işler ve güvenli davranışlar nedeniyle olumlu geri bildirim alma, takdir edilme ihtiyaçları olduğunu söyleyebiliriz.

Sürdürülebilirlik kolaylaştırıcıları (öneriler) İle davranışlar temasının birlikte oluşma modeli Şekil 49'da sunulmaktadır.



Şekil 49 Sürdürülebilirlik Önerileri (Kolaylaştırıcılar) İle Davranışlar Birlikte Oluşma Modeli

ÇSG İletişimi ve XYZ Mevcut Durumu İle Birlikte Oluşma Modeli

İşletmede uygulanan davranış odaklı programın (XYZ) mevcut durumu hakkındaki değerlendirmeler kodları ile güvenlik kültürü boyutlarından ÇSG İletişimi birlikte oluşma modelinde, söylenebilenler, bizden çekiniyorlar, söylenemeyenler, toplantılar ve kampanyalar kodları işletmede uygulanan davranış odaklı güvenlik programının sahte başarı, gözlem sonuçları, bayatladı, masa başından gözlem, anonim olamama, yeterince değerlendirilmiyor kodlarıyla birlikte oluşmuştur.

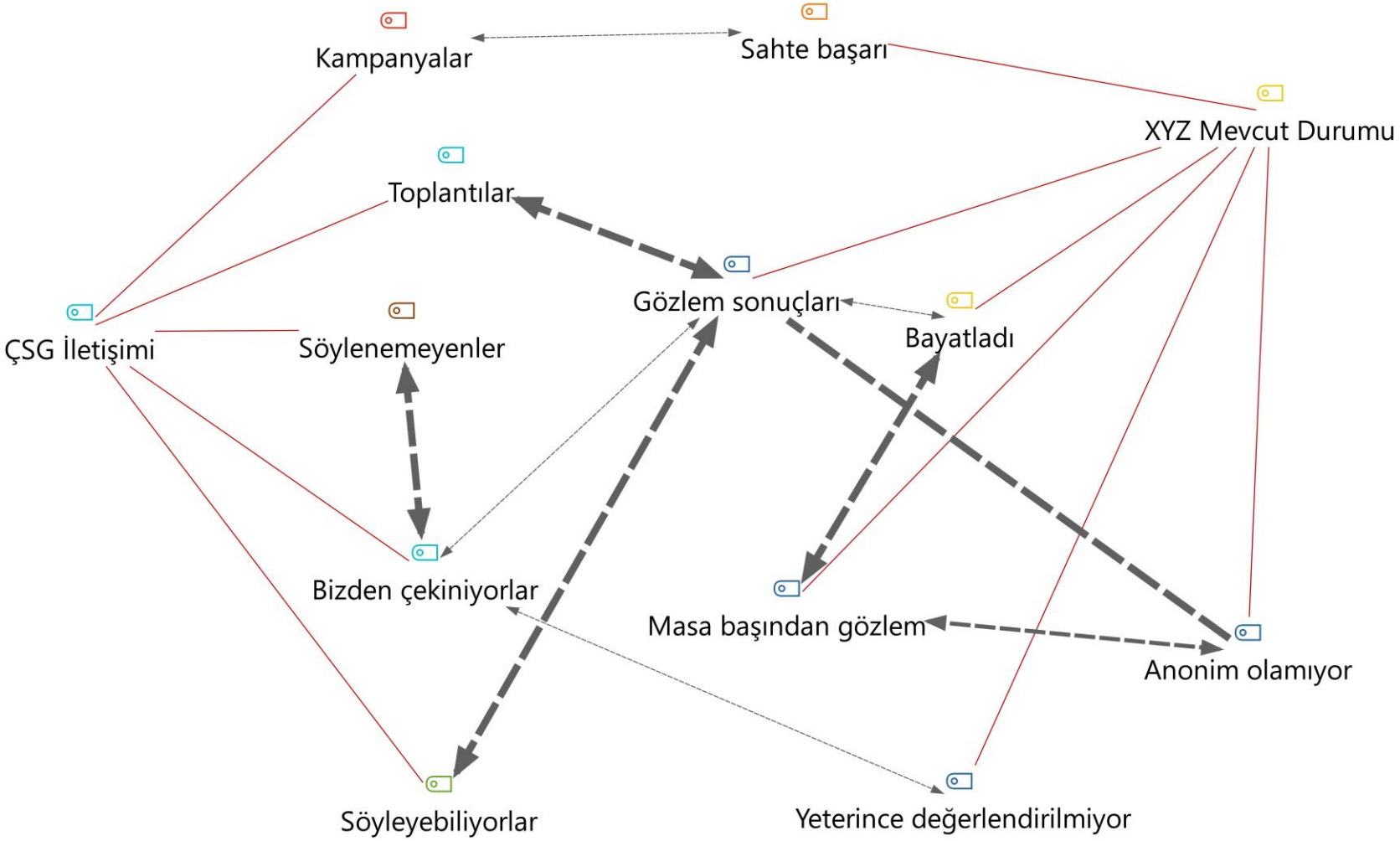
"Toplantılar" ve **"Gözlem sonuçları"** arasında güçlü bir birlikte oluşma görülmektedir, bu beklenilir bir durumdur, çünkü işletmede gerçekleştirilen gözlemler dönemsel olarak değerlendirme toplantılarında görüşülmekte ve değerlendirilmektedir. Ancak **"gözlem Sonuçları"** ile aynı kod grubunda bulunan **"anonim olamıyor"** kodunun da güçlü bir şekilde birlikte oluşması, DOGY sistematiğinde önemli bir yeri olan, gözlemlenen kişielrin şahsen öne çıkarılmaması, isim not edilmemesi kurallarına uygun olmayan, tam tersine çalışanların hedef alınmasına yol açabilecek şekilde isim yazılarak formaların oluşturulduğu ve bunların yöneticilerin de katıldıkları toplantılarda ele alındığı modelde ortaya çıkmaktadır.

DOGY programının mevcut durumu teması altında yer alan **"bayatladı"** koduyla, aynı tema altında yer alan **"masa başında gözlem"** kodu da güçlü bir ilişki içindedir. Buna göre, gözlemcilerin DOGY sisteminin çeşitli zorlukları nedeniyle gözlemi işin yapıldığı yerde bizzat bulunarak değil de, hayalen, masa başında gözlem formunu doldurarak, adeta yasak savmak için yaptıkları anlaşılmaktadır. Bu şekilde hazırlanan bir gözlem formu sahada gerçekten yapılan davranışları yansıtmayacağı gibi, çalışanın görüşlere de yer veremez, manuplatif bilgiler barındırabileceğinden, analiz edilmesi sırasında da yanıltıcı olabilir hatalı aksiyonlar alınmasına yol açabilir.

ÇSG iletişimi konu altında konumlanan **"kampanyalar"** kodu ile birlikte oluşan **"sahte başarı"** kodu, DOGY sistematiğinde güvenli davranışa teşvik eden çeşitli düzenlemeler yapıldıktan sonar lasmanı yapılan kampanyaların üretim işçisinin dahil olmasına olanak vermeyen, daha çok beyaz yaka arasında, üst yönetime yöneltilen bir iletişim etkinliği olduğunu ifade eden **"sahte başarı"** ile birlikte oluşması,

kampanyaların düzenlenme şekli üzerinde değişiklikler yapılması, hedef kitlesinin ise mavi yakalı çalışanlar olması gerektiğini ortaya koyan bir bulgudur.

ÇSG İletişimi ile İşletmede Uygulanan Davranış Odaklı Güvenlik Programı (XYZ Mevcut Durumu) Birlikte Oluşma Modeli Şekil 50'de sunulmaktadır.



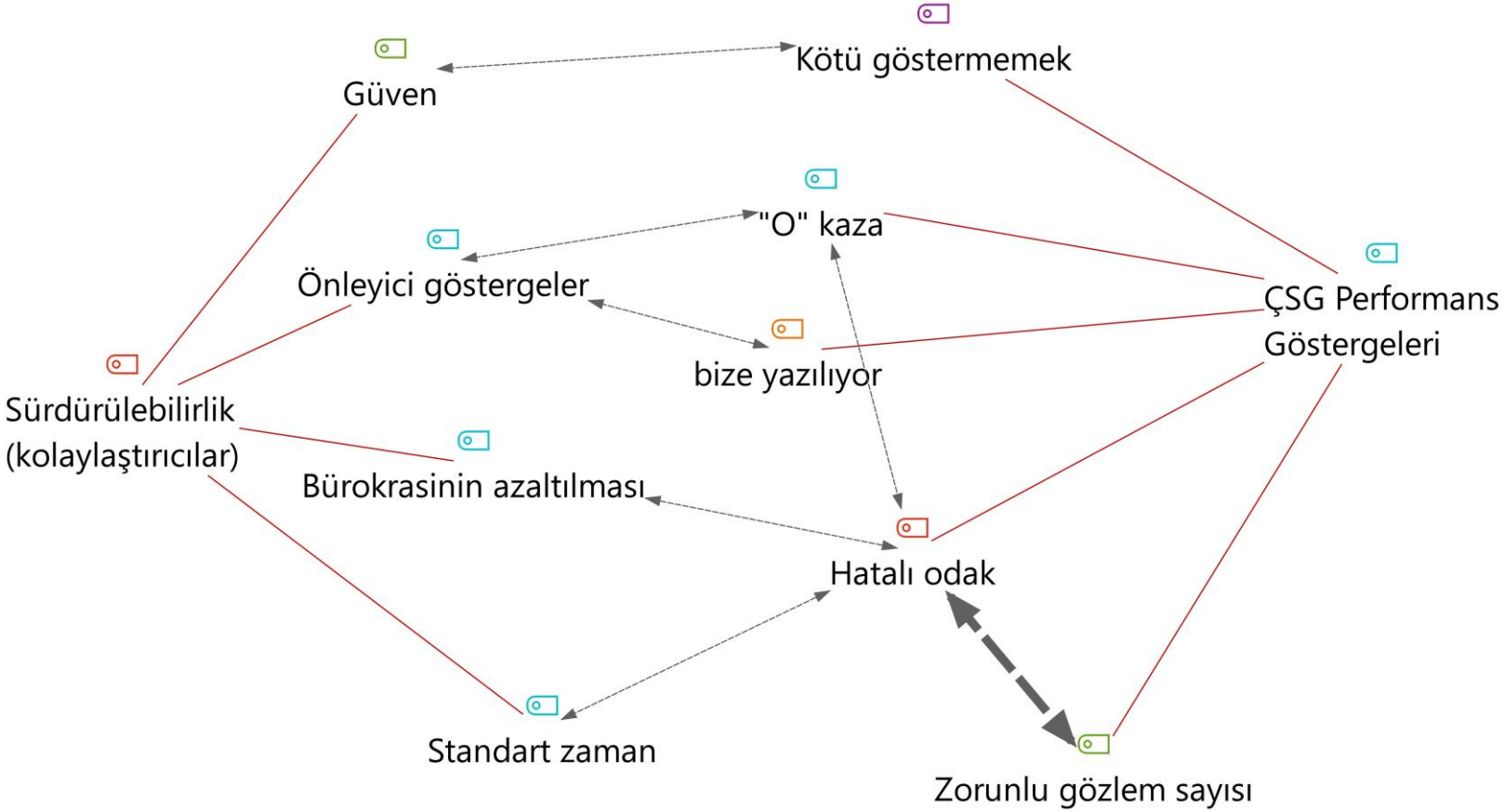
Şekil 50 ÇSG İletişimi XYZ Mevcut Durumu Birlikte Oluşma Modeli

Sürdürülebilirlik Kolaylaştırıcıları ve ÇSG Performans Göstergeleri Birlikte Oluşma Modeli

Çalışan sağlığı ve güvenliğinin sürdürülebilirliğinin kolaylaştırıcılarından **"standart zaman"**, **"bürokrasinin azaltılması"**, **"güven"**, **"önleyici göstergeler"** ÇSG performans göstergelerinden **"kötü göstermemek"**, **"bize yazılıyor"**, **"0 kaza"**, **"hatalı odak"** ve **"zorunlu gözlem sayısı"** moldelde birlikte oluşmuştur.

Aynı kod grubunda - ÇSG performans göstergeleri- bulunan **"hatalı odak"** ve **"zorunlu gözlem sayıları"** kodları arasında da güçlü bir birlikte oluşma gerçekleşmiştir. Buna göre; işletmede kullanılan/izlenen zorunlu gözlem sayıları performans hedefinin hatalı bir odaklanma olduğu ortaya koyulmuştur. Bir başka deyişle, davranış odaklı çalışmalar yapılan bir işletme olan kuruluşta önleyici performans göstergelerine duyulan ihtiyaç ile sayısal hedeflerin yarattığı baskı modelde görünür hale gelmektedir.

Sürdürülebilirlik ve ÇSG Performans Göstergeleri Birlikte Oluşma Modeli Şekil 51'de sunulmaktadır.



Şekil 51 Sürdürülebilirlik ve ÇSG Performans Göstergeleri Birlikte Oluşma Modeli

ÇSG Sürdürülebilirliğinin Kolaylaştırıcıları ve Engelleri Kod Teori Modeli

Araştırmanın ana tartışma konusu olan ÇSG sürdürülebilirliğine ilişkin bir kod teori modeli hazırlanmıştır. Modelde iki kutup bulunmaktadır; ÇSG sürdürülebilirliğinin engelleri ve kolaylaştırıcıları.Bu unsurların güvenlik kültürü (Şekil 48) ve davranışlarla ilişkisi (Şekil 49) daha önce detaylıca sunulmuştur.

Sürdürülebilirlik engelleri başlığı altında toplanan unsurlar kod sistematiğinde;

- **"Zaman** –üretim-**baskısı"** (Zohar, 2002),
- **"Kararsızlık"** –yönetimin ÇSG konularında önceliği olmaması- (Liu, 2020), (Williams J. R., 2018),
- "**Süreklilik sağlayamama"**, (Kocaman, 2019),
- "**Sahiplenmeme"**,
- **"Başlangıç enerjisini koruyamama"** (Laoud, 2016)
- **"Kısa ömürlü uygulamalar"**
- **"Davranış değişiminin zorluğu"**
- **"Yönetim desteğinin azalması"**

olarak belirlenmiştir. **"Kısa ömürlü uygulamalar"**ın ÇSG sürdürülebililiğine negatif etkisi, verinin kendisinden türetilmiş bir koddur. Bu kavramsallaştırma, ÇSG konusunun günden güne artan önemine paralel bir şekilde ortaya çıkan "brand new" pek çok sistem, model, uygulama, teknoloji vb. nin işletmelerde denenmesi, bunun sonucunda da kimi zaman hızlı kararlarla sisteme sokulan bazı uygulamaların vb. devam ettirilememesidir. Buna göre, işletmenin güvenlik kültürüne uygun olmayan ÇSG sistematikleri yarardan çok zarar getirebilir, çalışanların ÇSG gelişimine ve sürdürülebilirliğine olan inancını etkileyip zayıflatabilir. **"Davranış değişiminin zorluğu"** da, verinin kendisinden ortaya koyulmuş bir tanımlamadır. Davranışı tetikleyen, pekiştiren ve caydıran unsurların uygulamacılar tarafından henüz yeterinde bilinmemesi, bunların örgütsel bağlam, güvenlik kültürü kaynaklı olduğunun tam olarak kabul edilememesi nedeniyle oluşan bir zorluk/engel olarak düşünülmektedir. Davranış ve değişimi mekanizmasının bilinmesi, öğrenme ile yani etkin ve verimli şekilde gerçekleştirilecek davranış odaklı güvenlik eğitimleriyle sağlanabilir, sahada yapılacak

gözlem ve bunların analizinde de bu eğitimlerden elde edilmiş bilgi kullanılarak kalıcı ve özümsenmiş bir bilgi seti haline gelerek davranış değişiminin zorluğu ortadan kaldırılabilir.

Sürdürülebilirliğe katkı sağlayacak, kolaylaştıracak unsurlar ise;

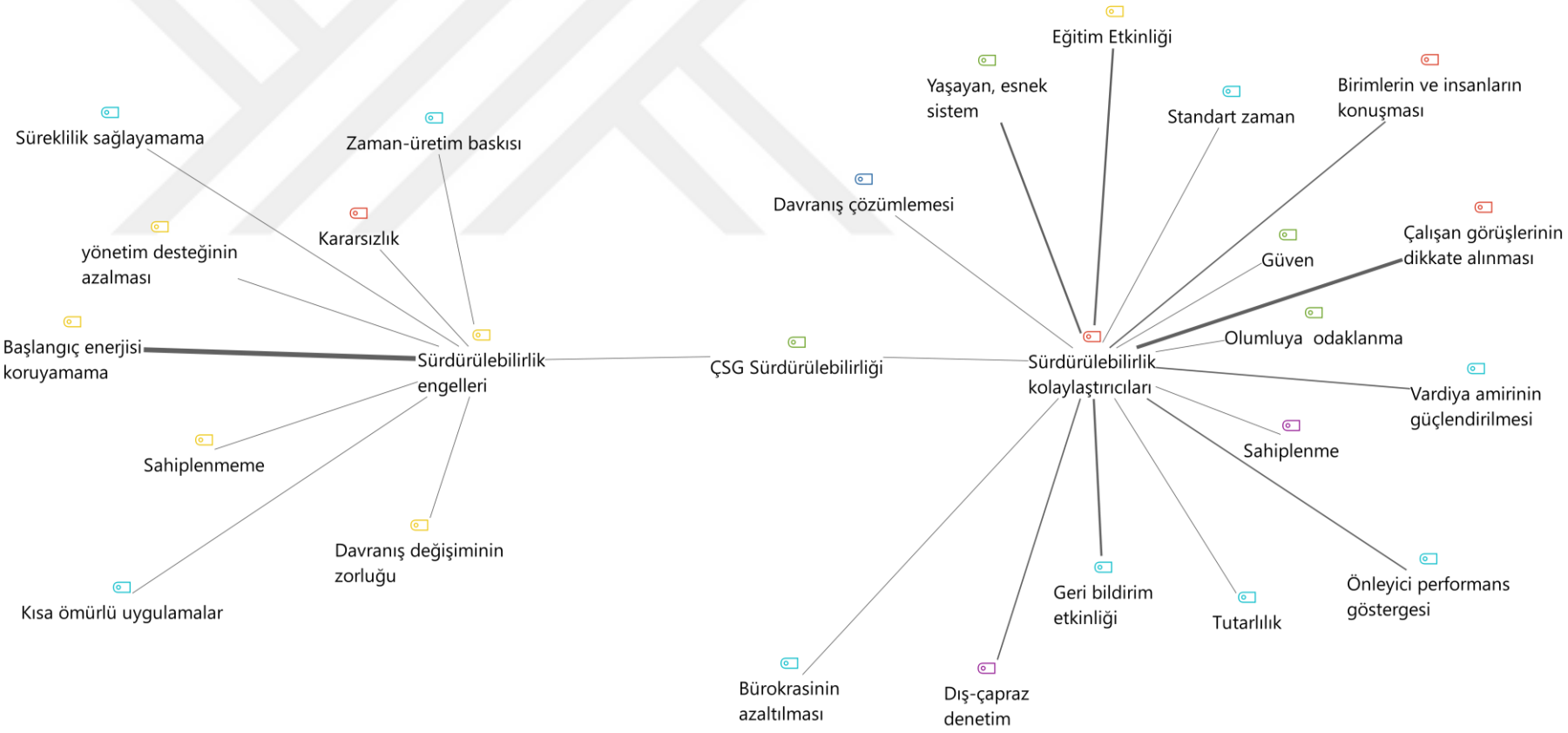
- **"Sahiplenme"**, (Koivupalo, 2015)
- **"Çalışan görüşlerinin dikkate alınması"** (Laoud, 2016),
- Örgüte ve yöneticilere **"güven"** (Liu, 2020),
- **"Dış-çapraz denetim"** (İSG uzmanları veya diğer departmanlarda çalışan kişiler ya da üçüncü parti tarafından yapılabilecek denetimler),
- **"Önleyici performans göstergeleri"** (Jasiulewicz-Kaczmarek, 2015), (Mathis T. , 2017),
- "**İlk amirin güçlendirilmesi"**, (INSAG, 2006)
- **"Birimlerin ve insanların konuşması"** (Laoud, 2016),
- **"Olumluya odaklanma"** (Zwetsloot, 2017), (Işık İ. S., 2018),
- **"Tutarlılık"**-üretim baskısı karşısında ÇSG pazarlıksızlığı- (Nordlöf, 2015), (Grimaldi, 2001)
- **"Etkin eğitim"**,
- **"Geri bildirim"** (Jasiulewicz-Kaczmarek, 2015), (Naevestad, 2010),
- **"Yaşayan esnek sistem"** (Laoud, 2016) (INSAG, 2006)

olarak belirlenmiştir.

Sürdürülebilir ÇSG Kod teori modelinde olumlu kutupta yer alan **"Çalışan görüşlerinin dikkate alınması"** literatürle uyumlu olarak ortaya çıkmaktadır. Laoud (2016), DOGY yönteminin uygulanması sırasında kullanılacak bakış açısıyla ilgili olarak, sürdürülebilir ÇSG için işçilerin güvensiz davranışlarının güvenlik sorunlarının ana nedeni olduğunu düşünmenin ve tek bir olayı değerlendirmenin ötesine geçmeyi önerir. Sistem düşüncesi, sadece riski elimine etmeyi ve semptomları izlemeyi değil, güvenlik ve riske bütünsel olarak bakmayı gerektirir. İşgücünü kontrol etmeye çalışmak, işe yarayabilir, ancak sürdürülebilir güvenlik ve sürekli iyileştirme için gerekli olan isteğe bağlı işçi katılımını sağlayamaz. İşçi katılımının kendilerinin de dahil

olduğu, kimi uygulamalarını kendilerinin oluşturduğu bir ÇSG sistemi ile sağlanması, Koivupalo (2015)'nun da dikkat çektiği, modelde yer alan **"Sahiplenme"**ye yol açar.

Şekil 52'de ÇSG ÇSG Sürdürülebilirliğinin Kolaylaştırıcıları ve Engelleri, Kod Teori Modeli sunulmaktadır.



Şekil 52 ÇSG Sürdürülebilirliğinin Kolaylaştırıcıları ve Engelleri, Kod Teori Modeli

Yorumlar

Araştırmada elde edilen verilere göre; DOGY sisteminin samimi, insana değer veren, çalışan katılımını gözeten teorik yapısının uygulandığı sahada başlangıçtaki yönetim desteği ve kararlılığının da büyük katkısı olan gücünü ve inanırlığını zaman içinde nispeten kaybettiği, bürokratik bir yönetim sistemi haline geldiği görülmektedir. Davranış odaklı çalışmanın en önemli araçlarından olan çalışanların birbirinin riskli ve güvenli davranışlarını kayıt altına aldığı gözlemlerin zaman zaman masa başında yapıldığı anlaşılmıştır.

Gözlem ve buna bağlı düzeltici faaliyetlerin çoğu kez davranışa değil ortama yöneldiği görülmektedir. Bunun nedeni, ortama ilişkin eksikleri görmenin davranışlara yönelik tetikleyici, caydırıcı ve pokiştiricileri görmekten nispeten daha kolay olmasının yanında, kural odaklı İSG (rule based safety) sistematiklerine alışkın olan çalışanların davranış odaklı güvenlik (behavioral based safety, managed safety) yaklaşımına geçebilmek için ihtiyaç duydukları yeni alışkanlıkları henüz benimseyememiş olmalarıdır. Çalışanların ve yöneticilerin davranışı anlamak, analiz etmek konusunda daha fazla bilgiye ihtiyaçları vardır. İşletmenin üretim sahasında riskli olan davranışların yerine önerilen güvenli davranışların gerçekleştirilmesinin bedelinin yüksek olması (konforsuz KKD kullanılarak, daha fazla zaman harcanarak vb. yapılabilen) söz konusudur.

Davranış odaklı sistemin bel kemiğini oluşturan gözlemleri yapan gözlemcilerin işletmede programın ilk başladığı yıllarda olduğu gibi, gözlemcilik görevinden ötürü kendilerini "saygın, değerli" hissetmedikleri tespit edilmiştir. Gözlemcilik görevinin itibarını kaybetmesi ve yapılan rutin işlerin baskısı altında bir nevi angarya olarak algılanması, gözlemci havuzunun genişletilememiş olmasıyla birlikte değerlendirilmelidir. Gözlem ön hat çalışanları tarafından yapıldığında gözlemcilerin güvenlik bilinci sürekli olarak derinleştiğinden (Ting, 2019) gözlemci eğitimleri verilerek gözlemci sayısının artırılması ve gözlemin nöbetleşe bir plan dahilinde yapılması böylece zamanla tüm çalışanların birer gözlemci olması sağlanmalıdır.

Üretim baskısı altında, davranış odaklı güvenlik yaklaşımının ana uygulaması olan davranış gözlemlerinin yeterince kaliteli yapılamadığı (yeterli zaman ayrılmadan, salt sayısal gözlem hedefine odaklanılarak gözlem yapılması vb) anlaşılmıştır. Kaydedilen riskli davranışlar ne kadar çoksa, kaydedilen kaza sayısının o kadar düşük olduğu gösterilmiştir. Bu sonuca göre, kayıtlı güvenli olmayan davranışları düşük olan şirketlerin, ön-hat çalışanlarının gözlemcilik yaptığı BBS gözlem programının uygulanmasını doğrulamak için rastgele güvenlik denetimleri yapmaları önerilmiştir. (Ting, 2019)

Güvenli davranışı destekleyen iletişim çalışmalarına işçiler katılamamaktadır. Güvenli davranışla ilgili kampanyalar düzenlendiğinde beyaz yakalardan mavi yakalara geçirilememekte, kampanya etkisi bu nedenle toplantı salonlarından sahaya indirilememektedir. Kampanyaların kaza sonuçları üzerinde doğrudan etkisi gösterilemese de, insanların tutum ve bilgi dağarcığının değiştirilmesinde başarılı olabileceği belirtilmektedir. (Nordlöf, 2015), (Karamürsel-Taşkan, 2011), (Naevestad, 2010)

İşçiler kendi proseslerinde birlikte çalıştıkları arkadaşlarına karşı gözlem yapma görevi aldıklarında ne kadar objektif olabileceklerini sorgulamaktadırlar. DOGY'nin nesnelliği, kişisel olmayışı (anonim olması) gibi ilkelerden uzaklaşıldığı söylenebilir.

Güvenli çalışma için alınan bazı önlemlerin kısıtlayıcılığı ile çalışmaya olanak vermediği (caydırdığı) düşünülmektedir. Çalışanların yeterince katılamadığı ve koordinasyon olmadan değişime uğrayan, sürekli aynı şekilde yapılamayan işler olduğu belirtilmektedir. Bu tutarsız uygulamaların çalışanların gözünde DOGY sistemine duyulan inancı azalttığı söylenebilir.

Bazı ÇSG kurallarının sadece sözde (aynı zamanda yazılı) kaldığı, uygulanamadığının herkes tarafından bilindiği, bunlara göz yumulduğu inancı hakimdir. Uygulanamadığı belirtilen kuralların bazıları riskin görece az olarak algılandığı çalışmalar veya başka bir biçimde yapılmasının olanağı bulunmadığına inanılan çalışmalardır.

Davranış odaklı program, ÇSG performans parametreleri arasında nitel değerlendirme yapmaya olanak veren bir çok unsur bulunmasına rağmen, yapılan gözlem sayısının izlenen en önemli gösterge olduğu bir yapıya sahiptir. Bu durum, programın önceliğinin çalışanların sağlık ve güvenliğini gözetmek olup olmadığının ve sahiciliğinin sorgulanmasına yol açmaktadır.

Çalışanlar tarafından benimsenmeyen, anlamsız bulunan ÇSG kurallarının çalışanlarla paylaşılmasında ÇSG iletişimi çalışmalarının yetersiz kaldığı söylenebilir. Çalışanlar işyerinde, sağlık ve güvenliğin öznesidir, sağlıklı ve güvenli ortamın oluşturulmasına katkıda bulunur ve bu ortamdan etkilenirler. Bu nedenle sağlık ve güvenlik konularına ilişkin olumlu bir algıya sahip olmaları ve bu konudaki çalışmalara gönülden ve aktif olarak katılmaları gerekir. Geller (2005)'in dikkat çektiği gibi; organizasyondaki güvenlik kültürünü tanımlayan en önemli unsur, toplantı odalarından mola yerlerine kadar, sağlık ve güvenliğin çalışanlar ve yöneticiler arasında nasıl konuşulduğudur. Buna göre, iletişimin artırılması güvenliğin sürdürülebilirliğine katkıda bulunacaktır.

Çalışan söylemlerinde davranış odaklı güvenlik programı uygulanan işletmede yaygın olmaması gereken acelecilik, sorgu vb "etiket"lerin kullanıldığı sembolleşmiş bir dil kullanıldığı saptanmıştır. Etiketler, zihinlerdekini yansıttığından oldukça önemlidir. Bu konudaki en önemli örnek "kaza yapmak" olarak benimsenmiş olan ifadelerdir. Etiketlerin kullanımının ortadan kaldırılması için iletişim ve geri bildirime odaklanan eğitim çalışmaları yapılması gerekmektedir.

Tüm ÇSG kuralları, DOGY vb. rağmen "yetişmek zorundayız" duygusunu çalışanlar çok güçlü şekilde hissetmektedirler. Zaman baskısı her düzeydeki çalışan tarafından dile getirilen bir örgütsel faktör olarak ÇSG'ni tehdit etmektedir. İş kazalarının oluşmasında en önemli paylardan biri, zaman baskısı altında çalışma yapmaktır. Vardiyalara üst üste arada çok az dinlenerek çağrılmak vb durumlar az da olsa görülmektedir. Kazaların oluşmasında yorgunluk ve uykusuzluk unsurlarının etkisi bilindiğinden, çalışanların yeterince dinlenmeden çalışmaya davet edilmemesi için gerekli düzenlemelerin yapılması önerilebilir.

İşletmede DOGY programının başlatıldığı ilk yıllarda yerleşik olduğu belirtilen açık konuşma devrinin kapandığı söylenebilir. Çalışanların yöneticilere söyleyemedikleri pek çok şey olduğu belirlenmiştir.

Bazı yöneticiler kazaların tamamen ortadan kalkmasını, sıfır kaza durumuna geçebilmeyi istemektedirler. Ancak sıfır kaza, önleyici ÇSG çalışmalarını engelleyebildiği düşünülen bir fenomen ve tüm kaza sayıları için söylenebileceği gibi, gecikmeli bir göstergedir. Sıfır kazaya erişilemeyen durumda bazı yöneticiler DOGY programının yeterince kullanışlı olmadığını düşünmektedirler. Oysa, davranışçı programlarda kuruluşa özgülük vardır. Yöneticiler davranışçı çalışmanın gereklerini yaptıklarını buna rağmen yeterince iyi sonuçlar alamadıklarını, DOGY sisteminin kendilerine iyi cevap vermediğini düşünerek yönetimin taahhüdünü zayıflatmaktadırlar. Bu durum, çalışanlara da yansıtlamakta, bu düşünceleri algılayan çalışanlar DOGY sisteminin gereklerini git gide daha az şekilde yerine getirmektedirler. Yöneticiler arasında uslup ve ele alış farkları olduğundan, depertmanlara özgü (sub culture) farklılaşmalar söz konusu olmaktadır.

Yöneticilerin bazıları çalışanların ÇSG'ni önemli bulmadığını, kültürel, eğitimsel vb. faktörler gereğince bunun pek de mümkün olmadığını düşünmektedirler. Riskli davranışların çalışanların yeterince eğitimli olmayışıyla ilgili olduğunu düşünmektedirler. Oysa, davranışlar bulunduğu ortama ait olduğundan, bu düşünceye göre çalışanların katılımını destekleyecek mekanizmaları çalıştırıp başarı sağlayamama durumu ortaya çıkabilecektir. Yöneticilerin ÇSG-DOGY sistemine ilişkin deyim yerindeyse, iman tazelemesi gereklidir.

Gözlem sonuçlarının yeterince etkili, işe yarar sonuçlar üretecek şekilde analiz edilmediği, izlenmediği, paylaşılmadığı, yeterince katılım alınmadığı pek çok çalışanın ortak düşüncesidir. Gözlem sonuçlarının etkili bir şekilde çalışanlar tarafından analiz edilebilmesi için davranış analizi konusuna odaklı eğitimlerin tüm çalışanlara yaygınlaştırılması önerilebilir.

Yöneticilerin sahada uygunsuz araç-gereç kullanılarak yapılan çalışmaları (riskli davranış) görüp, durdurup güvenli şekilde yapılmasını istemelerine rağmen, uygunsuz araç-gereç ve ekipmanın üretim sahalarından kaldırılmadığı, söz konusu işin güvenli

şekilde nasıl yapılacağının tanımlanmadığı belirtilmektedir. Bu durum riskli davranışı sürekli tetikleyeceğinden, nir bu durumda)güvenli davranıın uygunsuz araç gerecin sahadan çıkarılmasından sonra önerilmesi ve üzerinde çalışılması gerekmektedir.

Fabrikanın kadrolu personeli, taşeron çalışanlara faaliyetleri sırasında yeterince gözetim/kılavuzluk yapamadıklarını düşünmektedirler. Zaman baskısı altında çalışmadan kaynaklandığı düşünülen bu eksikliğin giderilmesi için taşeron çalışanlara eşlikçi (kılavuz) verilmesi sistematiğinin kurulması gerekmektedir.

Çalışanlar, DOGY programının işletmeye katkısı olduğunu, daha önceki dönemlerle kıyas edildiğinde gelişmelerin olduğunu, ancak bunun zaman aldığını ifade etmektedir. DOGY sistematiğinin dilemmasını oluşturan da budur. Davranışların değiştirilmesi ve alışkanlığa dönüşmesi zaman almakta, zaman geçtikçe sistemin unsurları döngüselliğin içinde güvenlik kültürü unsurlarından çalışan katılımını sağlayamadığında, yönetimin taahhüdü hissedilmediğinde, riskli davranış görüldüğünde suçlama yapıldığında, üretim baskısı altında riskli davranışlara göz yumulduğunda çalışanların sağlık ve güvenliği benimsemesi azalmakta, bıkkınlık, inanç kaybı vb. oluşarak riskli davranışlar yaygınlaşmaktadır. Güvenli davranışların pekiştirilmesi için zaman etkisi içinde güvenliğin pazarlıksızlığı konusunda istisnasız bir tutarlılığa ihtiyaç vardır. Bunun yanında DOGY-ÇSG için çalışan katılımını destekleyen ve değişen gereksinimlere cevap veren sahadaki uygulamalar için esnek bir sistem (INSAG, 2006) oluşturulması gerekmektedir. Eğer bir iş ortamının güvenliği arttırılmak isteniyorsa, alt kültürler, tasarımcılar, operatörler ve yöneticiler, çıkarlarını ortaklaştırarak en çok endişe edilen riskleri en aza indirgemek için birlikte çalışmalıdır. Böyle bir yaklaşımla, birçok bileşenden, kural ve yönetmeliklerden, eğitim programlarından ve izleme sistemlerinden oluşan etkili bir güvenlik programı üretilecektir. Böyle bir program, hem operatörler hem de tüm çalışanlar için işleri daha güvenli hale getirecek davranışları yavaş yavaş değiştirecek ve bu davranışlar alışkanlıklar ve standartlar haline geldikçe, bunlar kuruluşların kültürlerine yerleşecektir. (Schein, 2014)

DOGY gözlem ve geribildirim sürecinde gözlem sayısının ve matbu formların içeriğinin performans göstergesi olarak izlenmesi, ilgili gözlem sürecinin «insani ve koruyan» fonksiyonunu yitirmesine, masa başında gözlem yapılmasına vb. neden

olmaktadır. Buna göre, gecikmeli göstergelerin izlenmesinin azaltılarak işletmeye özgü önleyici göstergeler geliştirilerek bunların izlenmesi sağlanmalıdır. Gözlem süreçleriyle ilgili kaliteyi azaltan bir başka faktör de işletme körlüğü olarak belirtilmektedir. Buna göre, işletme körlüğünün dikkate alınarak eğitim ve gözlem uygulamasının on the job traning şeklinde desteklenmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

Yönetim ve çalışanın birbirini en iyi anlaması beklenilen ÇSG, paylaşım vs toplantılarına vardiyalı çalışanların katılımı sorun olmaktadır. Uzun süre ÇSG konusunda hiçbir şey duymayan, gelişmelerden haberdar olmayan çalışanlar vardır. Çoğu toplantılarda birimler beyaz yakalı çalışanlar tarafından temsil edilmekte, toplantı saatleri vardiyalı çalışanların katılımını gözetmeden set edilmektedir. Bu nedenle çalışanlar örneğin; yaşanan iş kazalarına ilişkin net bilgi alamamaktadır. Yüksek performanslı bir sağlık ve güvenlik toplantısı, katılan herkesin güvenlik konusunda açık konuşmasına olanak vererek, üzerinde anlaşmaya varılmış önleyici aksiyonların alınmasını sağlar. İş emniyeti uzmanları bir yandan güvenlik toplantılarında katılanların açıkça tartışmalarını teşvik ederken, diğer yandan zor güvenlik konuşmalarını başlatabilmelidirler. Bunun için, çalışanların güvenlik alışkanlıklarına uygun bir konuşma yaklaşımı geliştirilmesi gerekmektedir. (Collins, 2014) Üretim birimlerinde çalışan hat personelinin toplantılara katılımını garantileyecek düzenlemeler yapılarak çalışanlar arasında bilgi yayılımını artırmak uygun olacaktır.

Farklı yönetim kademelerinde ÇSG ile ilgili tutumlar değişiklik göstermekte, üst yönetimin işi yapılmasını güvenlikten önde tuttuğu düşünülmektedir. Kimi zaman yönetici çalışan arasındaki kişisel iletişimde riskli davranışa ilişkin suçlayıcı vb. ifadeler içeren geri bildirim verildiği görülmektedir. İyi bir lider–ast ilişkisinin olduğu işletmelerde, iş güvenliğiyle ilgili yöneticiyle çalışan arasındaki iletişimin geliştiği, aralarında sağlık ve güvenlik konularında daha çok konuştukları, yöneticinin güvenliğe yönelik somut, görünür taahhüdünün arttığı, yaralanmaların azaldığı görüldüğünden (Kılıç N. V., 2014) yöneticiler ve çalışanların iletişim becerilerini geliştirecek eğitimeler, ilişki geliştirmeyi destekleyecek sosyal olaylar vb. düzenlenmesi, işyerinde kişilerarası iletişim konusunda ilkeler belirlemek vb.düzenlemeler yapılması önerilebilir.

İlk kademe yönecilerin DOGY sistematiğine önem verdiği, iyileştirmeye çalıştığı, riskli davranışlara müdahale ettiği belirtilmektedir. Gözetimcilerin performansa odaklanması (INSAG, 2006) güvenlik kültürünün boyutlarından biri olduğundan, işletmede bu güçlü yönün korunarak geliştirilmesi gerekmektedir.

BÖLÜM 4. SONUÇ

Özet

Araştırma işletmede sağlık ve güvenliğin sürdürülebilirliğinde güvenlik kültürü boyutlarının etkili olduğu ortaya koyulmuştur. Örgütte güvenlik kültürünün kural odaklı güvenlikten insan odaklı güvenliğe doğru değiştirilmesi amacıyla başlatılan davranış odaklı güvenlik programının benimsenmesi ve uygulanmasına rağmen, çalışanların katılımı açısından zayıf yönler bulunduğu, bu zayıflığın özellikle üretim baskısı altında değişkenlik gösteren tutarlı olmayan yönetim direktiflerinden etkilendiği gösterilmiştir. Sürdürülebilirlik ve güvenlik kültürü ilişkisi açısından; örgütte genellikle sonuca odaklı ve gecikmeli (re-aktif) göstergelerin izlendiği, ilk amirlerin çalışanlarla üst yöneticiler arasında davranış odaklı güvenlik uygulamalarının büyük oranda sorumluluğunu taşıdıkları, çalışanların performansına odaklanmaları sırasında tutarlı olmayan yönetsel direktifler nedeniyle hangi performansa odaklanmaları gerektiğini belirlemede zorlandıkları ortaya koyulmuştur. Orta kademe yöneticilerin sağlık ve güvenliği sürekli ilgilendikleri bir öncelik haline getiremedikleri ortaya koyulmuştur. Çalışanların işletmenin sağlık ve güvenlik taahhüdünü hissetmelerine rağmen, zaman içinde üst yönetimlerin değişimiyle ilişkilendirdikleri güçlü güvenlik kültürünün erozyonuna bağlı olarak yönetimin sağlık ve güvenlik hakkındaki taahhüdünü, yönetsel uygulamalarını samimi görmemeleri dolayısıyla içselleştirmekte zorluk çektikleri söylenebilir.

Çalışanların kendi güvenlikleri için çalışabildiği, sistemlere gerçekten dahil olabildiği bir güvenlik kültürü ortamının ancak kendilerine değer verildiğine emin oldukları örgüte ve yöneticilere tam anlamıyla güven duydukları bir ortamda oluşabileceği söylenebilir. Bu özellikleri taşımayan kültürel ortamda, işletme yönetiminin kültür değişimi için kararlı ve sürdürülebilir bir program uygulaması gerekmektedir. İşletme yönetimi açısından, sağlık ve güvenlik hedef/beklentilerini oluştururken iklim ve kültür kavramlarını adeta karıştırarak çok hızlı re-aktif sonuçlar görmek istenmesi, dolayısıyla olumlu değişimi izlemek, desteklemek yerine olumsuz olay, rakam, davranış vb. üzerinde durmasının sürdürülebilirlikte olumsuz bir etkisi olduğu ortaya koyulmuştur. Yönetsel paradigmanın değişimi açısından işletmede sağlık ve güvenlik performansının izlenmesinde önleyici göstergelerin kullanılmasının yararlı

olacağı, bu nedenle davranış odaklı güvenlik sistemine uygun önleyici göstergeler belirlenmesi gerektiği belirlenmiştir.

Yargı

Araştırmada ÇSG sürdürülebilirliği ile ilişki içinde olduğu gösterilen güvenlik kültürü boyutları; ÇSG Eğitimleri, Çalışanların katılımı, ÇSG önleyici performans göstergeleri, Tutarsız uygulamalar, Yönetimin bağlılığı, Duruş Korkusu (Üretim Baskısı), ÇSG İletişimi olmuştur. Çalışmada güvenlik kültürü boyutları arasında bulunan Çalışanların ÇSG algısı, Orta kademe yönetimin sürekli ilgisi ve ÇSG profesyonellerinin algılanışının ÇSG'nin sürdürülebilirliği ile ilişkisi gösterilememiştir.

Güvenlik kültürü programları ve davranış odaklı güvenlik yaklaşımlarında yönetimin kararlığı olmadan sürdürülebilirlik sağlanamayacağı, kısa sürede sonuç alınamayacağı görülmektedir. Yeterli çaba ve zaman harcanan programlardan olumlu ve sürdürülebilir sonuçlar alınabilmektedir. (Simon S. C., 2009) DOGY yaşayan bir sistemdir. Kuruluşta 2012'de başlatılan çalışmalarda araştırma sonuçlarına gröe başlanguçtaki enerji azalmış, çalışanların katılımı sorunları oluşmuştur. Çalışanların katılmadığı DOGY sistemi sağlıklı olarak yaşayamaz, sürekli geri bildirimlerle beslenen sistemin ihtiyaçlar ve hedeflere uygun olarak geliştirilmesi gerekir, bu doğrultuda uygulanacak "Gözlem Program"ı başlangıçtaki haliyle etkili çalışamayacak, dinamik şekilde değişmeye gereksinim duyacaktır. Sistem olduğu gibi sürdürülmek istenirse, günlük üretim baskısı etkilerine terk edilirse rutinleşerek çalışanların baştan savmak isteyeceği bir işe dönüşecektir. Bu konuda riskli davranışı pekiştiren örgütsel faktörlerin etkisi ile baş etmek, yönetsel kararlılıkla ÇSG'ni herşeyden daha önde tutma ilkesini gözeterek sağlanabilir. Davranışçı programın re-start edilmesinden önce, güvensiz metot haline gelmiş, tıkaç haline gelmiş "darboğaz oluşturan ÇSG durumları" bir sorunu çözmek, yönetim taaahüütünü görünür ve samimi olarak lagınalmasına yardımcı olabilir.

Çalışma ortamlarındaki birçok güvenlik müdahalesi, öncüller veya davranıştan önce gelen olaylardır. DOGY programlarında gözlem, geri bildirim, kaza analizi, risk

analizi vb konularına odaklanan, yetişkin eğitimi ilkelerine uygun, çalışanların dahil olabileceği eğitimler verilmeli, zaman içinde bu eğitimlerin tazelenmesi planlanmalıdır. Eğitimler başlangıçta davranışların güvenli hale getirilmesinde işe yarayacak olsa da, davranış gerçekleştikten sonra olup bitenler tekrar tekrar yaşanan ve davranışların gerçekleşmesini esas olarak sağlayan iş ortamı dinamikleridir. Riskli davranışlara çalışmada gösterilen "duruş korkusu"yla "göz yumma", yönetimin ÇSG taahhüdünün inandırıcılığını kaybetmesine neden olmaktadır. Çünkü, davranışı etkileyen dinamikler, "olanlar" olduğu kadar "olmayanlar" da olabilir. (HSA, 2013) İşletmede "olmayanlar"; işin güvenli yapılabilmesi için gereksinim duyulan araç gereç, KKD olabileceği gibi, yöneticilerin tüm aksiyonlarında "ÇSG herşeyden önde gelir" anlayışını yansıtamamaları, sürdürülebilir ÇSG performansını izlemek üzere kullanılacak sürece yönelik göstergeler yerine çalışmada ortaya koyulan "doldurulacak gözlem formu sayısı" vb. ile ilgilenmek olabilir. En önemli sürdürülebilirlik engellerinden biri de, çalışanların güvenli davranışlarından sonra bu davranışın doğru olduğunu, bireyin ya da kuruluşun bu güvenlik bilincine sahip olmasıyla nasıl bir fayda sağladığını gösteren hiçbir şey (takdir, teşvik, davranışın sonuçlarından çalışanları haberdar etme vb) yapılmamış olmasıdır.

Davranış odaklı güvenlik yönetimi programları uygulayan kuruluşlar,"moda" etkisini dikkate almalı, "kısa süreli uygulamlar"dan kaçınmalıdırlar. Yöneticiler, davranış odaklı güvenlik sistemini kalıcı olarak yerleştirmek için hem yönetsel bir irade hem de işi çalışanlarla birlikte, emek harcayarak yürütmeyi garantileyecek şekilde "sahaya inme"yi ve zaman harcamayı göze almalıdırlar.

Diğer üretim faktörlerine hiç benzemeyen insan emeği, davranışlardan oluştuğu için, yöneticilerin insan davranışlarının dinamiklerini çalışan refahını sağlamak ve insana yaraşır iş ortamını yaratmak amacıyla anlaması, öğrenmesi ve değerlendirmesi ise ilkesel bir öncelik olmalıdır.

Öneriler

Araştırmada çalışan sağlığı ve güvenliği kültürünün sürdürülebilirliğinde davranış odaklı çalışmalar üzerinde durularak sürdürülebilirlik engelleri ve

kolaylaştırıcıları ortaya koyulmuştur. Nitel çalışma verilerinden yararlanarak ortaya koyulan "Çalışan Sağlığı ve Güvenliği Kültürünün Sürdürülebilirliği Modeli" nicel çalışmalara esin kaynağı olabilir.

Güvenlik kültürünün organizasyonda görev alan değişik yaş gruplarından çalışanlar üzerindeki farklılaşan etkisi, çalışan kuşakların örgütsel bağlılıkları vb. gibi faktörlerle birlikte incelenerek sağlık ve güvenlik kültürüyle etkileşimi üzerinde çalışmaya değer bir konu olarak düşünülmektedir. Benzer şekilde, kültürel boyutlar kuramından gelen güç mesafesi ve belirsizlikten sakınma boyutlarının kuşaklar üzerindeki etkilerinin araştırılması, bu etkilerin sağlık ve güvenlik sonuçlarıyla ilişkisini daha iyi açıklayabilmek adına değerli çalışmalar olabilir.

ÇSG sistemlerinin sürdürülebilirliğinde performans göstergeleri olarak izlenen gecikmeli göstergeler (kaza sayısı, gün kayıpları vb) yanında, yönetsel paradigmanın değişimi açısından halihazırda daha az kullanılan önleyici göstergelerin zenginleştirilmesi gerekmektedir. ÇSG alanında davranış odaklı çalışmalar yürütüen kuruluşlar için önleyici performans göstergelerinin neler olacağıyla ilgili çalışmalar, konuyla ilgilenen yöneticiler, uygulamacı ve araştırmacılar açısından ilginç ve katkı sağlayıcı bir çalışma konusu olacaktır.

ÇSG Sürdürülebilirliğinin engellerinden çalışanlar üzerinde oluşan üretim baskısının güvenli davranmayı engelleyen en önemli faktör olduğu görülmektedir. Yöneticilerin ÇSG sistemlerinde ve prosedürlerinde çalışanın can sağlığını tehdit eden durumlarda üretimin rahatlıkla durdurdulabilmesini yazılı olarak taahhüt etmelerinin yanında kişisel bir taahhütle de desteklemesi önemlidir. Çalışanların sağlık ve güvenlik endişeleri kaynaklı duruşlarının kişisel ve bölüm üretkenlik perofmanalarının hesap edilmesinde dikkatle diğer nedenlerden ayrıştırılması, bu tip nedenlere bağlı duruşların önleyici bir yaklaşımla tekrar etmemesi için gereken güvenlik önlemlerinin alınması, bu çalışmalar yapılırken çalışanın şahsına ya da bölümüne odaklanılmaması, konunun anonim ve sisteme özgü bir sorun olarak ele alınması sağlanmalıdır.

Bu çalışmada ortaya koyulan sağlık ve güvenliğin sürdürülebilirliğini engelleyen unsurlardan davranış odaklı çalışmalarda başlangıç enerjisini koruyamamaya yönelik olarak çalışanların işi en iyi yapan bilir anlayışıyla her türlü öneri ve katkılarının

alınması, çalışanlarla samimi bir iletişim ilişkisi kurulması, örgütsel sessizliğe meydan verilmemesi, ÇSG sistemlerinin canlılığını korunmasına değerli katkılar sağlayacaktır.

Güvenlik kültürü ve davranışçı yaklaşım boyutlarından «Tutarsız uygulamalar» ve üretim baskısından kaynaklanan «Duruş Korkusu», «Darboğaz oluşturan ÇSG durumları », yöneticilerin sağlık ve güvenlik konusunda en fazla zaman ve kaynak ayırması gereken noktalar olarak değerledirilmektedir.

Davranış odaklı çalışmaların hat çalışanlarının benimseyeceği ve engelsiz şekilde katılabileceği şekilde uygulanması, yöneticilerin sadece dokümantasyonda başarılı görünen ancak çalışanların zihninde «sahte başarı» olarak ortaya çıkabilecek sakıncanın üstesinden gelmelerini sağlayacaktır. Liderlerin inatçı bir kararlılıkla yürütmesi ve desteklemesi gereken davranış odaklı yaklaşım hızlı çok hızlı sonuçlar verebilecek bir «sihirli değnek değil»dir, diğer sağlık ve güvenlik yönetim sistemleriyle etkileşimi olduğu, yönetsel yaklaşımlardaki tutarlılığın etkisiyle başarılabileceği unutulmamalıdır.

Güvenlik kültürünün inşaası zaman alan, emek yoğun bir yönetsel faaliyettir. Liderlerin örnek olması, üretim sahalarında ve tüm çalışmalarında güvenli davranışı şahsen uygulaması, kararlarında sağlık ve güvenliği önceliklendirmesiyle olumlu bir güvenlik kültürü oluşturulabilir. Güvenliği örgütün önde gelen değeri olarak yerleştirmek isteyen yöneticilerin uzun süreli ve tutarlı çabalar göstermeleri gerektirdiğini, kültürün "şırıngayla basılarak değiştirilebilecek» dönüştürebilecek bir fenomen olmadığını davranış odaklı güvenlik çalışmalarına başlarken kabul etmeleri de oldukça önemlidir.

Davranış odaklı çalışmaların sağlık ve güvenlik alanında olumlu sonuçlar sağlayarak yaygınlaştırılmasında sistematik yapılar kurulması, aynı zamanda kurulan sistemlerin zaman karşısındaki eskimesine karşı duracak değişim ihtiyaçlarına yönelik araştırma ve uygulamalar, alana son derece değerli katkılar sağlayacaktır.

EK'LER

Ek 1 Araştırma İzni

Elif Sungur

Maltepe Üniversitesi İletişim Fakültesi

Konu : Saha çalışması verilerinin doktora tezinde kullanılması hk.

22.11.2018

Sayın Sungur,

Davranış odaklı uygulamaların etkilerinin izlendiği sizin de katılıp katkıda bulunduğunuz, [redacted] saha çalışmaları sırasında elde edilen verilerin, uygulama sırasında ilgili personel tarafından oluşturulup araştırma ekibiyle paylaşılan bilgi ve kayıtların;

- Firma adı, sektörü ve yerleşke adresi ..vb. kurumsal gizliliğin deşifre olmasına yol açabilecek bilgilerin kullanılmaması,
- 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu hükümlerin uyum ve uygunluğun gözetilmesi,
- Gerek doktora tezinin, gerekse bu saha çalışmasında elde edilen verilerin kullanıldığı, bu çalışmadan söz eden makale, sözlü veya poster bildiri ..vb. yayınların basılması, yayınlanması öncesinde yazılı izin-onay alınması,
- Yapılacak yayınlarda veri oluşturma, uygulama geliştirme, uygulama süreçlerinde aktif katılım ve katkısı olan kişi ve kurumların yazılı izin ve onayları da alınarak adlarının geçmesi,

Koşullarına uyulması koşuluyla Doktora Tezi çalışmalarınızda ve/veya yayınlarınızda, bildiri ve sunumlarınızda kullanılmasında bir sakınca bulunmamaktadır.

Çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımla

Dr. Ali Rıza Tiryaki
Genel Müdür
ARTI Sağlık Çevre Kalite

ARTI SAĞLIK ÇEVRE KALİTE Danışmanlık Eğitim Organizasyon Tic. Ltd. Şti
Merkez: Altıntepe Mh. Cihadiye Cd. No:98/5 Maltepe – İSTANBUL
ADANA / ANKARA / BURDUR / İSTANBUL / İZMİR / TEKİRDAĞ / KOCAELİ / RİZE
www.artidanismanlik.com.tr /egitim@artidanismanlik.com.tr / www.artidanismanlik.com.tr

Ek 2: Türkiye'de Yapılan Güvenlik Kültürü ve Güvenlik İklimi Araştırmaları

Araştırmacı	Yöntem,evren, örneklem	Amaç	Ölçek ve yapılan analizler	Ele alınan boyutlar	Elde Edilen Sonuçlar
Demirbilek, 2005	Anket, Tekstil sektörü, Monografi, 378 çalışandan 250 anket	İş güvenliği kültürü düzeyini saptamak.	103 ifade, Korelasyon analizi, Demografik değişkenlerle T testi ve tek yönlü varyans analizi	Yönetimin bağlığı (Cox ve Cheyne), Güvenlik önceliği (Cox ve Cheyne), İletişim (Cox ve Cheyne), eğitim (Weinstein, Vredenburgh) , Katılım (Weinstein, Vredenburgh), Stres (Geller) , İnançlar ve duygular (Geller) Algılama (Geller), Demografik (Cooper)	Güvenlik iletişimi, eğitimi ve algılama arasında olumlu yönde anlamlı korelasyon, güvenlik önceliği ve yönetimin bağlığı arasında güçlü pozitif ilişki.

Yücebilgiç, 2007 Yüksek Lisans çalışması	Monografi, Üretim sektöründe firmanın 185 mavi yakalı çalışanından anket	Güvenlik iklimine göre güvenlik ortamı ile çalışanların algıları arasında ve işyerinde güvenlikle ilgili davranışları arasındaki ilişkiyi araştırmak. Kadercilik görüşleri ve risk alma / duyuş arayış eğilimlerinin güvenli davranışlara etkileri incelenmiş. Değişkenlerin güvenlik üzerinde yöneten etkileri ile iklim-güvenli davranış ilişkisi araştırılmıştır.	Güvenlik ikliminin dahil olduğu (kültürel değerler (kadercilik, bireycilik, hiyerarşi ve eşitlikçi) ve boyutları (kolektivizm, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma) ve risk alma / duyum arayışı ölçekleri.	Sonuç değişkenleri, güvenlik kuralları ve kullanılan güvenlik ekipmanı oranı Kendi kendine bildirim raporları	Güvenlik iklimi algıları çalışanların güvenlik kurallarına ne kadar uyduklarını, duyum arama eğilimleri kullanılan donanımları yordamıstır. Kadercilik görüşleri ile ilgili hipotezler desteklenememiştir. Toplulukçuluk, güç aralığı ve belirsizlikten kaçınma değerleri arttıkça, güvenlik iklimi algılarının da olumlu olduğu bulunmuştur. Duyum arama eğilimleri yüksek çalışanların, işlerini yaparken kullanmaları gereken KKD daha azını kullandıkları ve kazaya karışmış çalışanların karışmayanlara göre risk alma eğilimlerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur.
Ocaktan, 2009 Doktora çalışması	Otomotiv sektöründe 710 kişi	Tanımlayıcı çalışma ile Güvenlik Kültürü'nün değerlendirilmesi, etkili olan faktörlerin belirlenmesiyle işyerine özel ve tüm işyerleri için genel öneriler geliştirmek.	Korelasyon testi, t testi, ANOVA, lineer regresyon analizi	Demirbilek'in güvenlik kültürü ölçeği Altı farklı alt ölçek ve 49 ifade	Güvenlik kültürünün tüm boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki tespit edilmiştir. En güçlü ilişki, yönetimin bağlılığı ile güvenlik önceliği ve güvenlik iletişimi boyutları arasında ve güvenlik eğitimi ile güvenlik katılımı arasında bulunmuştur.

Özaslan, 2011 Doktora çalışması	Lojistik sektörü 40 işletme	Güvenlik iklimi algılarının İSG yönetim sistemi düzeyleri ile ilişkilerini açıklamak	49 ifade Pearson Korelasyon Analizi, Basit Regresyon Analizi, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), Kruskal-Wallis testleri	İletişim, güvenlik yönetimi, Bireysel sorumluluk, Güvenlik standart ve hedefleri, Kişisel katılım, Yönetim bağlılığı, kadercilik	Çalışanların güvenlik iklimi algı düzeyleri ile çalıştıkları işletmelerin İSG yönetim sistemi düzeyleri arasında ilişki olduğu ve bu düzeyin çalışanların güvenlik iklimi algısını etkilediği tespit edilmiştir. Çalışanların eğitim düzeylerine ve unvanlara göre, güvenlik iklimi algılarının farklılaştığı görülmüştür.
Işık, İ. ve arkadaşları 2011	Monografi 100 çalışandan niteliksel yöntemlerle veri toplama (derinlemesine görüşmeler, ustabaşılar ile odak grup görüşmeleri) Bu verilerden yararlanarak hazırlanan ölçekle 392 çalışandan anket	Kültüre özgü, geçerli ve güvenilir bir iş güvenliği kültürü ölçeği geliştirmek	Yarı yapılandırılmış görüşme sonuçları kodlanmış ifade havuzu oluşturulmuştur. Güvenlik algısına ilişkin özelleştirilmiş ölçek hazırlanmış, veri Kast ve Rosenzweig'in sistem kavramsallaştırmasının bileşenlerine ayrılmıştır. 95 ifade, 61 ifade nitel çalışmadan. 13 ifade üst yönetimin bağlılığı, 10 ifade çalışma arkadaşları ve astlarla ilişkiler, 11 madde liderlik	Güvenlik önceliği, kaza riski algısı, kaza önleme bakışı ödüllendirme liderlik	Güvenlik kültürü, kurum kültürünün alt kümesidir, izole olarak araştırmak mümkün değildir. İş tatmini, örgütsel bağlılık ve katılım gibi iş ile ilgili tutumlar, güvenli operasyonlara yönelik çok önemli ara değişkenler olarak görülmektedir. Yönetsel davranışlar ve yöneticilerin güvenliğe olan bağlılıkları çalışanlar tarafından izlenmekte ve tutarlı olması beklenmektedir.

Dursun, 2011	İmalat sektöründe 2 işletmede 358 kişiyle anket	Güvenlik kültürünün çalışanların güvenlik performansına etkisi	47 ifade Muniz, Pean, Ordens 2007, Nean, Griffin, Hart 2000, Verilerin değerlendirilmesinde, frekans dağılımı, güvenirlik analizi, ki kare testi, t-testi, varyans analizi, korelasyon ve regresyon analizi kullanılmıştır.	Yönetimin bağlığı Çalışanların katılımı Güvenlik iletişimi Güvenli davranış	Güvenlik algısı arttıkça güvenli davranışlar artmaktadır. Kaderciliğin güvenlik performansı üzerine etkisi ise negatif yönlü olarak tespit edilmiştir. Ayrıca, cinsiyet, iş tecrübesi, işteki konum gibi demografik değişkenlerle güvenlik kültürü değişkenleri arasında anlamlı ilişkiler elde edilmiştir.
Dursun, 2013	1341 kişiyle anket	Güvenlik kültürünün davranışlara etkisi	40 ifade Karma ölçek	Yönetimin bağlığı Çalışanların katılımı Güvenlik iletişimi Güvenli davranış	Güvenlik Farkındalığı, Çalışanların katılımı, Raporlama Kültürü Çalışan davranışlarını pozitif yönde etkiliyor
Özkan, Arpat, 2015	Kablo imalatı yapılan 5 firma çalışanlarından 408 anket,	Mavi yakalı çalışanların güvenlik kültürü algısı	11 boyut, 12 farklı ölçek çeviri kaynaklardan, Cronbach's Alfa, Güvenilirlik katsayısı, Kolmogorov Smirnov normallik testi, Ki-kare, bağımsızlık testi, faktör analizi, Mann-Whitney U, Kruskal Wallis ve Spearman	Güvenlik Kuralları Güvenlik Önceliği Yönetimin bağlığı Güvenlik Eğitimi Güvenlik Liderliği Çalışanların Teşviki	Güvenlik kültürü algısı iş kazaları üzerinde anlamlı etkiye sahip değil, güvenlik kültürü bütüncül olarak yönetimin bağlığı ile güçlü ilişki içinde.

			korelasyon yöntemleri	Güvenlik İletişimi Güvenlik Farkındalığı Çalışanların katılımı Güvenli Davranışlar Proses Güvenliği	
Aytaç ve arkadaşları, 2018	Metal sanayiinde çalışan 1918 kadın çalışandan anket,	Metal sanayiinde çalışan kadınların iş yerlerindeki riskler hakkında farkındalıklarını ortaya koymak, ÇSG kültürü oluşumundaki önemini vurgulamak.	51 soru Faktör analizi, güvenirlik analizi, korelasyon ve regresyon analizi	Neal, Griffin ve Hart (2000) 6 maddeden oluşan "Güvenli davranış ölçeği" Rundmo ve Hale (1999) tarafından geliştirilen ve 5 maddeden oluşan "Kadercilik ölçeği",	Güvenlik kültürünün yerleşmesinde öncül nitelikte olan güvenli davranış ile risk algıları anlamlı ilişkili, kadercilik algılarının da güvenli davranışı ters yönde etkilediği tespit edilmiştir.

KAYNAKÇA

Ajzen, I. (1985). *Action Control From Intentions to Actions: A theory of planned behavior.* Springer.

Akyürek, S. K. (2015, October). Türkiye'de Güvenlik Kültürü Düzeyi ve Bunu Etkileyen Toplumsal Kültür Öğeleri. *The Journal Of Europe-Middle East Social Science Studies*, s. 163-189.

ALLEA. (2018). *Araştırmalarda Dürüstlük Konusunda Avrupa Davranış Kodu.* Berlin: ALLEA - All European Academies.

Anderson, M. (2005, March). Behavioural Safety and Major Accident Hazards: Magic Bullet or Shot in the Dark? . *Process Safety and Environmental Protection*, s. 109-116.

Atalay, S. A. (2013). Bir İşyeri Uygulaması Örneği Üzerinden, Davranış Odaklı Güvenlik Yönetimi Uygulamasının İSG Sistemine Entegrasyonu, İşyeri Kaza Sonuçlarına Etkileri ve Çalışan Algısı. *7.Ulusal İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Kongresi Bildiriler Kitabı, s:41-47.* Adana: Tmmob.

Aytaç, S. Ö. (2018, 1(1),). Metal Sanayinde Çalışan Kadınların Risk Algısı Üzerine Bir Araştırma. *Ergonomi*, s. 29-38.

Barbour, R. S. (2005). Interviewing and Focus Groups. *Research Methods in the Social Sciences*, 61-68.

Barutçugil, İ. (2011). *Kültürlerarası Farklılıkların Yönetimi.* Kariyer Yayınları.

Borbidge, D. (2009, Jan.). Spelling out the keys to behaviour. *Industrial Safety&Hygiene News*.

Bozkurt, V. (2013). *Değişen Dünyada Sosyoloji.* Ekin Basımevi.

BSI. (2018). *BS ISO 45001:2018 Occupational helath and safety management systems Requirements with guidance for use.* UK: BSI Standards Limited.

Burke, M. J. (2008). The Role of National Culture and Organizational Climate in Safety Training Effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 133-152.

Burnham, J. (2010). *Accident Prone: A History of Technology, Psychology, and Misfits of the Machine Age.* Chicago: University of Chicago Press.

Butler, R. J. (2005). Safety Practices, Firm Culture and Workplace Injuries. *W. E. Upjohn Institute for Employment Research, Kalamazoo, MI, USA*, s. , p 18.

Cameron, K. (2012). *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance.* Berrett-Koehler Publishers.

Chinda, T. M. (2008). Structural equation model of construction safety culture. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 114-131.

Clark, M. (2003). *Coaching for Peak Safety Performance.* Duluth: Det Nortske Veritas.

Cooper, D. (2000). Towards a model of safety cultur . *Safety Science* , 111-136.

Cooper, D. (2016). *Navigating the Safety Culture Construct : A Review of the Evidence.* Granada: Cooper.

Cornelissen, J. (2019). *Kurumsal İletişim.* İstanbul: The Kitap.

Culture, I. F. (2018).

ÇASGEM. (2017). *Türkiye'de İş Sağlığı ve Güvenliği Algısı Araştırma Raporu.* Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi.

Çiftçi, B. (2016, Temmuz). Türkiye'de Toplumsal Kültürün İş Güvenliği Kültürüne Etkisi. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, s. 13-40.

ÇSGB. (2014). *Ulusal İş Sağlığı ve Güvenliği Politika Belgesi - III ve Eylem Planı 2014-2018.* Ankara: T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı.

Demirbilek, T. (2005). *Güvenlik Kültürü.* İzmir: Legal Yayıncılık.

Deniz, V. (2015). *"Sıfır Kaza Hayal mi?"*. www.onlemdergisi.com.tr: https://www.onlemdergisi.com.tr/6037-2/ adresinden alındı

Dennerlein JT, S. E. (2018, 10 31). Improving employee involvement through safety communication. *32nd Triennial Congress of the International Commission on Occupational Health, ICOH 2018.* , (s. A82-A83). Dublin. Ireland. .

Dinler, G. (2018). Sürdürülebilirlik ve İnsan Kaynakları Yönetimine Yansımaları. Tekirdağ: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Namık Kemal Ünivesitesi.

Durğun, S. (2006, Cilt:III Sayı:II). Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi Http://Efdergi.Yyu.Edu.Tr*, s. 112-132.

Dursun, S. (2011). Güvenlik Kültürünün Güvenlik Performansına Etkisine Yönelik Bir Uygulama. *Doktora Tezi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi.

Dursun, S. (2013, Haziran Cilt 3, Sayı 2). İş Güvenliği Kültürünün Çalışanların Güvenli Davranışları Üzerine Etkisi. *Sosyal Güvenlik Dergisi*, s. 61-67.

Evaluating And Modeling Job Safety Culture. (2011, Eylül 11-14). *19.Dünya İş Sağlığı ve Güvenliği Kongresi*. İstanbul, Türkiye.

Fleming, M. (2001). *Safety culture maturity model.* Edinburgh: Health and Safety Executive.

Geller, E. (2005). People- Based Safety: The Source. Virginia Beach, VA: Coatal Traning Technologies Corporation.

Geller, S. E. (1998). *The Psychology of Safety.* CRC Press.

Göka, E. (2008). *Türklerin Psikolojisi.* İstanbul: Timaş Yayınları.

Grimaldi, J. V. (2001). *Safety Management.* Toledo: AITBS Publishers & Distributors.

Grunig., J. E. (2005). *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik* . İstanbul: Rota yayınları.

Gulbenkian, K. (2002). *Sosyal Bilimleri Açın.* İstanbul: Metis.

Guldenmund, F. (2000). The nature of safety culture: a review of theory and research. *Safety Science*, s. 215-257.

Guldenmund, F. (2007). The Use Of Questionnaires İn Safety Culture Research-An Evaluation. *Safety Science*, s. 723-744.

Guo, H. G. (2018, April). A system dynamics view of a behavior-based safety program in the construction industry. *Safety Science*, s. 202–215.

Gürcanlı, G. E. (2014). *İşleneceğini Hereksin Bildiği Bir Cinayetin Öyküsü.* İstanbul: Yazılama.

Güven, S. (2019, Mart). Başkandan. *Safety Management Türkiye*, s. 3.

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences Comparing Values, Behaviours, Institutions, and Organizations Across Nations.* California: Sage.

ICSI, I. I. (2018). *Safety Culture From Understanding to Action.* Toulouse: ICSI.

INSAG, I. (2006). *Safety Culture Versus Safety Management.* IAEA.

Institute Work and Health of the German Social Accident, B. (2009). *Research on the effectiveness of prevention measures at the workplace.* Dresden: Colloquium of the ISSA International.

IOSH. (2015). *Promoting a positive culture – a guide to health and safety culture.* IOSH.

Işık, İ. (2019). Madencilik Sektörü İş Özelliklerinin Yarattığı Psikososyal Riskler ve Olası Travmatik Etkileri. *3. ULUSLARARASI MESLEKSEL VE ÇEVRESEL HASTALIKLAR KONGRESİ* , (s. 64-65). Antalya.

Işık, İ. K. (2011). Evaluating And Modeling Job Safety Culture, poster sunumu. *19.Dünya İş Sağlığı ve Güvenliği Kongresi.* İstanbul.

Işık, İ. S. (2018). Metal Sektöründe Birlikte Sağ Salim Hareketi. *IMMC 19.Metalurji Kongre Bildiriler Kitabı.* İstanbul.

Işık, İ. T. (2014). Davranış Odaklı Güvenlik Yönetimi ve Psikososyal Risklerin Yönetimindeki Yeri, Borçelik Örneği. . *7.Uluslararası İş Sağlığı ve Güvenliği Konferansı.* İstanbul.

İşler, M. C. (2013). *İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimleri İle Güvenlik Kültürünün İş Kazası ve Meslek Hastalıklarının Önlenmesindeki Etkisi.* Ankara: T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İş Teftiş Kurulu Başkanlığı.

I

Jadidi E, B. H. (2019, 3(4)). The Effect of Behavior–based Safety Interventions on the Reduction of Unsafe Behavior. *Archives of Occupational Health*, s. 443-451.

Jasiulewicz-Kaczmarek, M. S. (2015). Behaviour based intervention for occupational safety – case study. *Procedia Manufacturing*, s. 4876 – 4883.

Kaila, H. L. (2014, Jul-Sept.). Emerging Issues and Outcomes of Behavior Based Safety (BBS). *Journal of the Insurance Institute of India*, s. 98-102.

Karamürsel-Taşkan, E. W. (2011). *Evaluation of prevention campaigns, IAG Report 1/2011*. Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV).

(2001). *Kazasız Çelik.* Erdemir.

Kelloway, E. M. (2006). Divergent effects of transformational and passive leadership on employee safety. *Journal of Occupational Health Psychology*, s. 76-86.

Keser, A. G. (2015). The Impact of National Culture on Fatal Occupational Injuries. *Turkish Studies*, s. 567-588.

Kılıç, N. (2014). Sağlık ve Güvenliğe İlişkin Algılarımız Nasıl Şekilleniyor? . *1.Sağlık ve Güvenlik İletişimi Sempozyumu Bildiriler Kitabı* (s. 11-15). İstanbul: Maltepe Üniversitesi.

Kılıç, N. V. (2014). Farklı Liderlik Tarzları Güvenlik Kültürünü Güvenlik İklimini Nasıl Etkiliyor? *2.Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı* (s. 293-301). Kayseri: Melikşah Üniversitesi.

Kocaman, C. (2019, Mayıs). Demir Çelik Sektöründe İSG Kültürünün Yaygınlaştırılmaında Güvenli Davranış Değişimi. İskenderun, Hatay: İskenderun Teknik Üniversitesi Makine Mühendisliği Anabilim Dalı.

Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği.* İstanbul: Beta Yayıncılık.

Koivupalo, M. S. (2015). Health and safety management in a changing organisation: case study global steel company. *Safety Science ,*, 74: 128–139.

Kuş, E. (2007, 10 (20)). Sosyal Bilim Metodolojisinde Paradigma Dönüşümü ve Psikolojide Nitel Araştırma. *Türk Psikoloji Yazıları*, s. 19-41.

Kuşat, N. (2012, (C.XIV, S II)). Sürdürülebilir İşletmeler İçin Kurumsal Sürdürülebilirlik ve İçsel Unsurları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi* , s. 227-242.

Laoud, J. (2016, October). Major Risks: Moving From Symptoms to System Thinking. *Professional Safety*, s. 50-56.

Lekka, C. H. (2012). *A review of the literature on effective leadership behaviours for safety.* Derbyshire: Health and Safety Executive.

Liu, S. Z. (2020, May). Multiple mediating effects in the relationship between employees' trust in. *Safety Science*, s. 104611.

Makhtar, N. B. (2018). Investigating technical instructors perceptions of safety culture using Partial Least Square-Structural Equation Modelling (PLS-SEM) in Malaysian Education Sector. *International Journal of Creative Future and Heritage*, 148-168.

Mathis, T. (2017, August 8). Safety and performance excellence: Two-dimensional Safety. *EHS Today*.

Mearns, K. K. (2009). Developing A Safety Culture Measurement İnstrument For European Air Traffic Control. *Europe Air Traffic Management Research and Development Seminar*. Oslo, Norway: EUROCONTROL.

Meshkati, N. (2007). Lessons of the Chernobyl Nuclear Accident for Sustainable Energy Generation: Creation of the Safety Culture in Nuclear Power Plants Around the World. . *Energy Sources*, s. 807-815.

Milliyet. (29.11.2017, 11 29). Türkiye'nin Yılda 80 Milyar TL'si İş Kazaları Ve Meslek Hastalıklarına Gidiyor. Türkiye.

Molenaar, K. R., Park, J.-I., & Washington, S. (2009). Framework For Measuring Corporate Safety Culture And Its Impact On Construction Safety Performance. *Journal Of Construction Engineering & Management*, 488-496.

Morgeson, F. H. (1999, 4 1). The Structure and Function of Collective Constructs: Implications for Multilevel Research and Theory Development. *Academy of Management Review*.

Mörek, U. (2013, Eylül). Örgüt Kültüründe İş Güvenliği Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirliği Tuzla Tersaneler Bölgesi Örneği. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Naevestad, T. (2010). Evaluating a safety culture campaign: Some lessons from a Norwegian case. *Safety Science*, s. 651-659.

NEBOSH. (2014). *Guide to the NEBOSH National General Certificate in Occupational Health and Safety.* (2014) https://www.britsafe.org/media/1448/nebosh-national-general-certificate-occupational-health-safety-guide.pdf.

Nişancı, Z. N. (2020, 2 29). / Journal of Yasar University, 2020, Special Issue on 3rd International. *Journal of Yasar University*, s. 1-17.

Nordlöf, H. W. (2015). Safety culture and reasons for risk-taking at a large steel-manufacturing company: Investigating the worker perspective. . *Safety Science*.

Nursel Telman, L. Ö. (2015). *Psikolojide İş Sağlığı ve Güvenliği.* Ankara: Nobel.

Ocaktan, M. E. (2009). Bir Otomotiv Fabrikasında Güvenlik Kültürünün Değerlendirilmesi . *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Oskay, Ü. (2011). *İletişimin A B C'si.* İstanbul: Der Yayınları.

Öz, B. Ö. (2010, December). An investigation of the relationship between organizational climate and professional drivers' driver behaviours. *Safety Science*, s. 1484-1489.

Özaslan, B. Ö. (2011). İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi ve Lojistik Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmelerde Bir Araştırma. *Doktora tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme Anabilim Dalı .

Özaydın, N. (2006). Balık Tutabilmek. *İSG İş Sağlığı ve Güvenliği Dergisi* .

Özaydın, N. T. (2006, Nisan-Mayıs-Haziran). Balık Tutabilmek. *İş Sağlığı ve Güvenliği Dergisi*, s. 46-53.

Özkan, T. L. (2003, Yıl:2 Sayı:10). Güvenlik Kültürü ve İklimi. *Pivolka*, s. 1-4.

Özkan, Y. A. (2015 , Ağustos). Mavi Yakalılarda Güvenlik Kültürü Algısı: Denizli İli Kablo İmalat Endüstrisi Örneği. *16. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Kongresi Özel Sayısı*, s. 205-240.

Öztel, A. K. (2012, Cit 1 Sayı 4). Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansının Ölçümü İçin Çok Kriterli Bir Çerçeve: Henkel Örneği. *Tarih Kültür ve Sanat Araştırmaları Dergisi* , s. 32-44.

Phimister, J. R. (2004). Accident Precursor Analysis and Management –Reducing Technological Risk Through Diligence. *National Academies Press*, s. 16-17.

Phimister, J. R. (2006). Near Miss Management Systems in The Chemical Process Industry. *http://opim.wharton.upenn.edu/risk/downloads/01-03-JP.pdf*.

Raines, M. (2011). Engaiging Employee . *Safety Professional*.

Sarıahmetoğlu, B. A. (2018). İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sisteminin Üniversitelerde Uygulanabilirliği İTÜ Örneği. *9.Uluslararası İş Sağlığ ve Güvenliği Konferansı* (s. 113-120). İstanbul: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı.

Schein, E. H. (2014). The Culture Factor in Safety Culture. *Conference on Safety, Switzerland, June, 2013.* Ascona.

SGK. (2016). *5510 Sayılı Kanunun 4-1/a Maddesi Kapsamındaki Sigortalılardan Yıl İçinde İş Kazası Ve Meslek Hastalığı Sonucu Ölenlerin Ekonomik Faaliyet Sınıflaması ve Cinsiyete Göre Dağılımı.* Sosyal Güvenlik Kurumu.

Sharman, A. (2014). *From Accidents to Zero: A Practical Guide to Improving Your Workplace Safety Culture.* Routledge.

Sığrı, Ü. T. (2006). Hofstede'nin "Belirsizlikten Kaçınma" Kültürel Boyutunun Yönetsel-Örgütsel Süreçlerde ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, s. 327-342.

Simon, S. C. (2009). Transforming Safety Culture. *Professional Safety,* Iss.4, Vol.54, p.28-35].

Simon, S. F. (2005, January). Building a Better Safety Vehicle Leadership-Driven Cultıre Change at General Motors. *www.asse.org Professional Safety Journal,*, s. 36-44.

SMICG. (2017). *Emniyet Yönetim Sistemine İlişkin Kılavuz Bilgiler.* Ankara: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü.

Strickoff, R. (2005). Understanding Safety's Role in Culture and Climate. *Occupational Hazards*, 25-27.

Sungur, E. (2015). Kişilerarası İletişim İşyerinde Sağlık ve Güvenliği Nasıl Etkiliyor? *8.Ulusal İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Kongresi* (s. 315-322). Adana: TMMOB.

Sungur, E. V. (2009, Mayıs). İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimi: Etkili Eğitim Tasarımı ve Eğitim Etkinliğini Değerlendirme. *Mühendis ve Makina*, s. 10-22.

Sungur, E. V. (2009, Sayı:592). İş Sağlığı Ve Güvenliği Eğitimi: Etkili Eğitim Tasarımı Ve Eğitim Etkinliğini Değerlendirme . *Mühendis ve Makine Dergisi*, s. 10-22.

Supreme Project. (2007). *Supreme Project, AB üyesi ülkelerde karayolu güvenliğinde en iyi uygulamaların özeti ve yayını konulu rapor: Eğitim ve Kampanyalar.* EGM Yayın no:475.

Swartz, S. G. (2009). Behavioral Safety Programs:Are You Getting What You Thought? . *Journal of Transportation Management* .

Swaste, p. G. (2020, May 125 (2020) 104593). The future of safety science. *Safety Science*, s. 1-9.

Şerifoğlu, U. K. (2007). Kazaların Habercileri: Kaza Habercisi Olayların Yönetimi ve Sağlık Güvenlik Kültürü İlişkisi. *4. Ulusal İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Kongresi.* Adana: Tmmob.

Şerifoğlu, U. S. (2007, Ekim). İşletmelerde Sağlık ve Güvenlik Kültürünün Oluşturulması: Tepe Yönetimin Rolü ve Kurum İçi İletişim Olanaklarının Kullanımı. *Yönetim Dergisi*.

T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. (2014). *Ulusal İş Sağlığı ve Güvenliği Politika Belgesi ve Eylem Planı 2014-2018.* Ankara: T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı.

Taşdemir, Ö. D. (2019). Sürdürülebilir İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarında Koordinasyon ve Kurum Kültürü. *Milli Kültür Araştırmaları Dergisi*, 23-31.

Tatar, V. Ö. (2018). İş Sağlığı ve Güvenliği Yönünden Kıyı Tesislerinde Tehlikeli Maddelerin Elleçlenmesi ve Depolanmasında Risk Değerlendirmesi. *9.Uluslararası İş Sağlığı ve Güvenliği Konferansı* (s. 394-406). İstanbul: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı.

TBMM. (2012). *6331 Sayılı Kanun.* Ankara: (Resmi Gazete.

Thebaud-Mony, A. (2012). *Çalışmak Sağlığa Zararlıdır.* İstanbul: Ayrıntı.

Timur, K. (2017, June). Ulrisch Beck: Risk Toplumu, Başka Bir Modernliğe Doğru. *Intermedia International e-Journal*.

Ting, H. L. (2019). An adjusted behavior-based safety program with the observation by front-line workers for mitigating construction accident rate. *Journal of the Chinese Institute of Engineers, Transactions of the Chinese Institute of Engineers,Series A*, 37-46.

Tiryaki, A. R. (18.7.2008). Testi Kırılmadan Radyo Programı. İstanbul, Açık Radyo.

TMMOB. (2018). *TMMOB İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Oda Raporu.* Ankara: TMMOB.

Towlson, D. (2005, Jul/Aug). One safe world for workers. Employers Law. s. p18-19.

Türen, U. G. (2014, 19 (4)). Güvenlik İklimi Ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(4), 171-190. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, s. 171-190.

Tüzüner, V. Ö. (2011, 40 cilt sayı:2). Hastanelerde iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının değerlendirilmesine yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, s. 138-154.

Uğur, A. Ö. (2016). Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları. *8.Uluslararası İş Sağlığı ve Güvenliği Kongresi*, (s. 84-92).

Ünder, İ. (2017, Yaz). Dönüştürücü Lider Özellikleri Taşıyan Emniyet Liderleri: Kavramsal Bir Çerçeve. *Journal of Aviation*, s. 18-25.

Ünlü, E. D. (2016, Mart 1). *www.dunya.com*. www.dunya.com: tthttps://www.dunya.com/kose-yazisi/bm-kuresel-ilkeler-sozlesmesi-yaraticisi-kell-seffafliktan-donus-yok/27332 adresinden alındı

Vatansever, Ç. (2011). *Testi Kırılmadan.* İstanbul: Artı Danışmanlık, Tem Yayıncılık.

Vatansever, Ç. (2017, Ekim). Bir Oto-Biyografi Üzerinden Otantik Liderliği Yorumlamak Turgut Uzer'in Olymp ve Faniler Kitabı. *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*, s. 43-68.

Vatansever, Ç. K. (2018, Mart 5). Çalışanların Sürdürülebilirlik Davranışları ve Sürdürülebilir Çalışma Yaşamı İçin İnsan Kaynakları Yönetimi: Türkiye'den İki Kesit. *İstanbul Management Journal*, s. 7-39.

Vatansever, Ç. S. (2009, Mart). Davranış Odaklı Güvenlik Yönetimi. *Önlem Dergisi*, s. 54-58.

Victoria, W. (2008). *Communicating Occupational Health and Safety Across Languages.* Mellbourne: WorkSafe Victoria.

Viktorsson, C. (2006). Understanding and Assessing Safety Culture Symposium on Nuclear Safety Culture: Fostering Safety Culture in Japan's Nuclear Industry: How To Make It Robust? . *Symposium on Nuclear Safety Culture.*

WHO. (2010). *Healthy workplaces: a model for action: for employers.* Geneva: WHO.

Williams, J. (2006). Improving Safety Communication Skills: Becoming an Empathic Communicator. *Proceedings of the Annual Professional Development Conference for the American Society of Safety Engineers,*. Seattle,WA.

Williams, J. (2008). Employee Engagement. *Professional Safety*, 40.

Williams, J. R. (2018). Integrating the Best of BBS&HOP: A Holistic Approach to Improving Safety Performance. *Professional Safety*, 41-48.

Wright, L. V. (2004, Vol: 26, 111, 1-3). Accident Versus Near Misses Causation; A Critical review of the literature, an empirical test in the UK railway domain and their implications for other sectors. *Journal of Hazardous Material*.

Yavuz, A. (2010). Sürdürülebilirlik Kavramı ve İşletmeler Açısından Sürdürüebilir Üretim Stratejileri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 63-86.

Yıldırım, A. Ş. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri.* Ankara: Seçkin.

Yücebilgiç, H. (2007). A Proposed Model Of Safety Climate: Contributing Factors and Consequences . . *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Department of Psychology, ODTÜ.

Zhang, P. L. (2017, July Volume 143). Supervisor-Focused Behavior-Based Safety Method for thConstruction Industry: Case Study in Hong Kong,. *Journal of Construction Engineering and Management*, s. Issue 7.

Zohar, D. (1980). Safety Climate İn Industrial Organizations: Theoretical And Applied Implications. *Journal of Applied Psychology*, 96-102.

Zohar, D. (2002, February 3). The effects of leadership dimensions, safety climate, and assigned priorities on minor injuries in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, s. 75-92.

Zwetsloot, G. K. (2017). "Zero Accident Vision based strategies in organisations: Innovative perspectives",. *Safety Science*, 91: 260–268.

İnternet Kaynakları

(tarih yok). www.csgb.gov.tr: https://www.csgb.gov.tr/home/news/is-kazalarinda-hedefimiz-sifir adresinden alındı

Agnew, J. (2016). *Is Human and Organizational Performance (HOP) a New Approach to Safety?* https://www.aubreydaniels.com: https://www.aubreydaniels.com/media-center/human-and-organizational-performance-hop-new-approach-safety adresinden alındı

Agnew, J. A. (2015). *Behavior-Based Safety: Setting The Record Straight*. www.aubreydaniels.com: https://www.aubreydaniels.com/media-center/behavior-based-safety-setting-record-straight adresinden alındı

Belgesi, U. İ. (tarih yok). *https://www.aybu.edu.tr/isg/contents/files/ulusal_isgPolitikaBelgesi.pdf.*

Blanco-Munoz, E. (2016, April). Can We Measure a Safety Culture"? , https://www.linkedin.com/pulse/can-we-measure-safety-culture-eduardo-blanco-munoz/?trk=v-feed.

Cancialosi, C. (2014, 10 21). *Workplace Safety Doesn't Start With Punishment.* https://www.forbes.com/: https://www.forbes.com/sites/chriscancialosi/2014/10/27/workplace-safety-doesnt-start-with-punishment/#1b581d5d4863, adresinden alındı

Castro, G. (2017, April 27). Safety Culture: Shattering the Myths of Perfection and Punishment. .

https://www.jointcommission.org/leadership_blog/safety_culture_shattering_myths/.

Collins, D. (2014). 10 Safety Communication Skills for Safety Leaders. *http://www.safetyrisk.net*, , http://www.safetyrisk.net/10-safety-communication-skills-for-safety-leaders/.

Çamaş, T. (2018). *Yeni Bir Aşk Hikayesi Sivil Toplum Özel Sektör Birlikteliği*. https://hbrturkiye.com: https://hbrturkiye.com/blog/yeni-bir-ask-hikayesi-ozel-sektor-ve-sivil-toplum-birlikteligi adresinden alındı

ÇASGEM. (tarih yok). *http://www.casgem.gov.tr*. http://www.casgem.gov.tr: http://www.casgem.gov.tr/tr/detay/davranis-odakli-is-sagligi-ve-guvenligi adresinden alındı

DuPont. (2018, 7 8). *The DuPont Bradley Curve*. http://www.dupont.com.tr: http://www.dupont.com.tr/urunler-ve-hizmetler/consulting-services-process-technologies/brands/sustainable-solutions/sub-brands/operational-risk-management/uses-and-applications/bradley-curve.html adresinden alındı

Eurostat. (tarih yok). *https://ec.europa.eu/eurostat/data/database.*

Freed, S. (2019, 2 27). *https://www.andrews.edu/~freed/qualmetaphor.htm*. Metaphors for Qualitative Research: https://www.andrews.edu/~freed/qualmetaphor.htm adresinden alındı

HSA. (2013). *Behaviour Based Safety Guide.* https://www.hsa.ie: https://www.hsa.ie/eng/Publications_and_Forms/Publications/Safety_and_Health_Management/behaviour_based_safety_guide.pdf adresinden alındı

HSE. (2015). *www.hse.gov.uk.* www.hse.gov.uk: https://www.hse.gov.uk/construction/lwit/assets/downloads/abc-analysis.pdf adresinden alındı

İSİGmeclisi. (2017, 9 27). *https://bianet.org/bianet/toplum/190160-hedef-sifir-kaza-kampanyasi-boyunca-753-isci-oldu*. Bianet: https://bianet.org/bianet/toplum/190160-hedef-sifir-kaza-kampanyasi-boyunca-753-isci-oldu adresinden alındı

ISO-TSE. (2018). TS ISO 45001:2018, İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi-Kullanım Kılavuzu ile Şartlar. TSE. ttp://www.obey.com.tr/dosya/yukle/2018/03/Turkce.pdf: http://www.obey.com.tr/dosya/yukle/2018/03/Turkce.pdf, erişim: Haziran 2019 adresinden alındı

Işık, İ. (2014). *Davranış Odaklı Güvenlik Yönetimi*. http://sagis.maltepe.edu.tr: http://sagis.maltepe.edu.tr/sagis14_kitap_master_22ocak.pdf adresinden alındı

IUF. (2010, April 26). cms.iuf.org. http://cms.iuf.org/?q=node/347 adresinden alındı

Mathis, T. (2012, September). Can Punishment Improve Safety? EHS Today, https://proactsafety.com/articles/can-punishment-improve-safety.

Mathis, T. (2020, February). The BS About BBS. EHS Today, s. https://proactsafety.com/articles/the-bs-about-bbs.Mete, G. (tarih yok). Hedef Sıfır Kaza "out", Endüstri 4.0 "in". *http://www.emo.org.tr/ekler/22cd3660445dab5_ek.pdf?dergi=1124*.

Odası, M. M. (21 Haziran 2013). *Basın Açıklaması.* Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği Metalurji Mühendisleri Odası. https://www.metalurji.org.tr/arsiv/06_basin_acik/2013_06_21.pdf adresinden alındı

Roughton, J. E. (1999). Zero Incidents Achieving a New Safety Culture. *http://siri.uvm.edu/ppt/cultu4/sld010.htm*.

Safety, S. C. (2018). *Engaging communications self reflection check list*. www.stepchangeinsafety.net: https://www.stepchangeinsafety.net/ adresinden alındı

stepchangesafety. (tarih yok). *Workforce Engagement in Safety Case Studies.* https://www.stepchangeinsafety.net/: https://www.stepchangeinsafety.net/ adresinden alındı

SCLT-HSE. (2018). *Engaging communications self reflection check list.* www.stepchangeinsafety.net: https://www.stepchangeinsafety.net/ adresinden alındı

Simard, M. (2011). https://www.iloencyclopaedia.org/component/k2/item/982-safety-culture-and-management.

Sungur, E. (2016, Şubat 1). *www.metalurji.org.tr*. İşyerinde Sağlıklı ve Güvenli Çalışmayı Destekleyen Örgütsel Kültürü Nasıl Oluşturabiliriz?: http://www.metalurji.org.tr/dergi/dergi178/d178_3437.pdf adresinden alındı

Tuisag. (2016). *https://tuisag.com/2016-yili-is-kazasi-meslek-hastaliklari-istatistikleri/*.

Turkonfed. (2018). *Sosyal Sürdürülebilirlik Nedir?* . www.turkonfed.org.tr: http://www.turkonfed.org/tr/detay/1821/sosyal-surdurebilirlik-nedir/ adresinden alındı

Vatansever, A. (2018). *Sürgün Hükmünde Kararname Göçebelik, Güvencesizlik ve Özneleşme*. www.academia.edu: https://www.academia.edu/37317921/S%C3%9CRG%C3%9CN_H%C3%9CKM%C3%9CNDE_KARARNAME._G%C3%96%C3%87EBEL%C4%B0K_G%

C3%9CVENCES%C4%B0ZL%C4%B0K_VE_%C3%96ZNELE%C5%9EME?auto=down adresinden alındı

www.globalcompactturkiye.org. (tarih yok). *Küresel İlkeler*. https://www.globalcompactturkiye.org/: https://www.globalcompactturkiye.org/10-ilke/ adresinden alındı

www.maxqda.com/lang/tr. (2018). Getiing Started Guide MAXQDA2018. Berlin.

www.mmo.org.tr. (2018). *https://www.mmo.org.tr/merkez/haber/isci-sagligi-ve-guvenligi-yerel-sempozyumu*. https://www.mmo.org.tr/: https://www.mmo.org.tr/merkez/haber/isci-sagligi-ve-guvenligi-yerel-sempozyumu-2018-istanbulda-gerceklestirildi adresinden alındı