

## İŞYERİNDE SAĞLIKLI VE GÜVENLİ ÇALIŞMAYI DESTEKLEYEN ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜ NASIL OLUŞTURABİLİRİZ?

Elif SUNGUR

Maltepe Üniversitesi

Güvenlik kültürünün bir zemin yaratarak, insanların tutumlarını ve dolayısıyla davranışlarını etkilediği, iş sağlığı güvenliği uygulamalarının sonuçlarından yönetimin sorumlu olduğu ve önleyici yaklaşımların içselleştirilmesinin önemi endüstri çevrelerinde gündem oluşturan konulardan biridir. İşyerinde bütün kazaların önlenilebileceğine olan inanç ve bu vizyona uygun çalışmalar, güvenlik kültürünün evrensel boyutlarının yerel ve işyerine özgü farklılıklarıyla araştırılması ve uygulama örneklerinin incelenmesini gerektirir.

Bu yazı ile güvenlik kültürü kavramını okuyucunun zihninde netleştirmeye ve sahada ölçülmesi ve dönüştürülmesine (transformasyon) ilişkin bilgiler vermeye çalışacağız.

Güvenlik kültürü kavramı ilk kez Uluslararası Atom Enerjisi Kurumunun (IAEA) Nükleer Güvenlik Danışma Grubu (INSAG) tarafından Çernobil faciası hakkında 1989'da hazırlanan raporda yer almıştır. INSAG kavramı tanımlarken; "Organizasyonlarda ve bireylerde, kesin bir öncelik olarak, nükleer tesisin güvenliği ile ilgili önemli konuların, spesifik özelliklerin ve önleyici yaklaşımların bütünüdür" der, ve "güvenlik kültürünün yapısal olduğu kadar yaklaşımsal da olduğunu" belirtir. (U.S Nuclear Regulatory Commission, 2006)

Benzer şekilde aynı grup 1992'de The Chernobyl Accident Updating of INSAG-1 adlı raporunda "Çernobil kazası sadece Çernobil reaktöründen değil, güvenlik kültürünün yetersizliğinden dolayı cereyan etmiştir. Güvenlik kültürü,

nükleer güç reaktöründe çalışma ve geliştirmede söz sahibi olan yönetici tutumlarından başlayarak toptan bir adanmışlık gerektirmektedir." ifadelerine yer vermiştir. (Meshkati, 2007).

Neden böyle? Tokai Mura, Challenger, Davis Besse, Tepco, Parks gibi dünya çapında bilinen büyük kazalarda olayların her birinde kök nedenlerin yıllar öncesinde oluşmaya başladığı halde saptanamadığı görülüyor. Hem tanımlar hem bildik büyük kazaların arka planları incelendiğinde güvenlik kültürü kavramı bütün açıklığıyla ortaya çıkar; kültür, "hem organizasyonlara hem de bireylere ilişkin"dir. Bireyler, sadece çalışanlar da değildir, aynı zamanda yöneticilerdir. Davranışlar, kültürün görünen yüzüdür, ancak kültür, kolayca fark edilen özellikleri yanında derinlemesine anlaşılmayı bekleyen katmanları da içinde barındırmaktadır. Bir sonuç olan güvenli davranışlar, sağlık ve güvenlik kültürünün olumlu olduğu ortamlarda sağlanabilir. Dolayısıyla davranış odaklı güvenlik, sağlık ve güvenlik kültürünün sadece bir parçasıdır, sonucudur.

Güvenlik kültürü kavramını literatüre kazandıran IAEA'dan 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).

**Bildik büyük kazaların arka  
planları incelendiğinde  
güvenlik kültürü kavramı  
bütün açıklığıyla ortaya çıkar;  
kültür, "hem organizasyonlara  
hem de bireylere ilişkin"dir.**

İstanbul İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Meclisi 'ne göre 2015 yılında Türkiye'de 1730 kişi çalışırken öldü. Ülkemizde tekrar tekrar yaşanan, pek çok cana mal olan çok üzücü olaylarda kavramı tekrar ve yakinen fark ediyoruz; Bazı yöneticiler kayıpları "kader" ile ilişkilendirse de, olayların arka planında yapısal, yönetsel nedenler bulunduğunu görebilmekteyiz.

Her organizasyonun kendine özgü farklılıkları olan, çalışanların neyi nasıl yapmaları gerektiğini belirten "doğru" yolları ve değerleri vardır, bunlara organizasyonel davranış normları denir ve bunların işletmedeki güvenlik ve sağlıkla ilgili ortamı etkilediği varsayılır.

Bu "normlar" nasıl oluşmaktadır o halde? Örgüt kültürü, işletme kültürü, toplum kültürü ya da firma kültürü şeklinde adlandırılan değerler toplamı, çeşitli yönetim ve organizasyon kavram ve tekniklerinin uygulanma ve başarılı olma olanaklarını etkileyebilmektedir. Bu nedenle, tüm yönetim, kavram ve tekniklerin uygulanması, bunun içinde güvenlik de dahil, örgüt kültürü ile birlikte değerlendirilmelidir. (Koçel, 2001)

Kültür, fonksiyoneldir, ihtiyaca göre oluşur ve işyerinde örgütsel iletişim yoluyla hayat bulur, görünür, paylaşılır, öğrenilir ve hikayeler, kahramanlar, semboller yoluyla aktarılır. Normlar, toplulukta ortak kabul gören, neyin nasıl yapılacağını herkesin anlamasını sağlayan değerlerdir ve otoritenin sağladığı ortam koşullarından ve organizasyonel yapıdan etkilenerek yerleşirler. Çalışanların güvenliğe ve sağlığa olan ilgisi ve bu konudaki hassasiyetleri, üyesi oldukları hakim kültürün özelliklerinden de etkilenecektir. İşletmeler, toplumun hakim kültürel değerlerine bağlı olarak görece güvenlik kültürünü daha kolay ya da daha zor oluşturabilirler. Ulusal kültürlerin farklılıklarını beş boyutta inceleyerek işletme yönetimi açısından ele alan Hofstede, "belirsizlikten sakınma derecesi" olarak belirlediği kültürel boyutu risk alma davranışı ile ilişkilendirmektedir. Bu özellik, Türkiye benzeri ulusal kültürlerle mensup olan çalışanların sağlıklı ve güvenli çalışma davranışları açısından belirleyici olabilir. Türkiye kültürünün belirsizlikten sakınma derecesi 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)

## Organizasyonel Yapı ve Yönetim Tarzı Sağlık ve Güvenlik Kültürünü Etkiler

Yönetim, organizasyonda yaşanan hayattan, kültürel ortamı domine eden bir unsur olarak sorumludur, yönetimin yaklaşım ve uygulamaları sağlık ve güvenlik davranışlarının oluşumunu etkiler.

Güvenlik kültürü, firmanın lokal halinden etkilenerek oluşmaz, özel bir durum yaşanmamışsa, diğer her şeyden oluşur; kendine özgü değildir. Ulusal, dinsel mensuplarının getirdiği kültürel özelliklerin bir toplamıdır. (Guldenmund, 2007)

İşyerinde sağlık ve güvenliğe ilişkin ortaya çıkan sonuçlar, oraya özgü ve benzersiz olan, olumlu ya da olumsuz özellikler örgüt kültüründen etkilenmektedir. Örgüt kültürün bir fonksiyonu olarak sağlık ve güvenliği destekleyen inançlar, değerler, kabuller, yönetim tarzı ve çalışan davranışları iş sonuçlarını olumlu ya da olumsuz yönde etkiler. Olumlu yönde olan etki, hastalık ve kaza oranlarında azalma, iş emniyeti kurallarına ve süreçlere uyumda artış, sağlık ve güvenlik çalışmalarına katılım, güvenli davranışlarda artış, kaza ve ramak kala raporlamalarında artış vb. göstergelerden izlenebilir. Bu göstergeleri destekleyen ortam, çalışma ortamlarının sağlık ve güvenliği destekleyen yapıda olması, önleyici yönetim yaklaşımına sahip, katılıma ve açık iletişime olanak veren, tehlikelerin raporlanmasını cesaretlendiren, iş güvenliği sistematiklerinin oluşturulduğu, iş süreçlerinin güvenli hale getirildiği, çalışanların sağlığının korunması ve geliştirilmesi için kurumsal çaba gösterilen türdedir.

Davranışların oluşumuna etki eden faktörler hakkında bir açıklamayı National Examination Board of Occupational Safety and Health'in (NEBOSH) genel İSG sertifika programı kitapçığında ele aldığı biçimiyle aktarabiliriz: *"Organizasyonel 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."*

Bu açıklama, davranışların oluştuğu düzleme, ortama yönetim fonksiyonunun etkileri olduğuna dikkat çekiyor, sağlık ve güvenlik kültürünün bireylere ilişkin olmasının yanında organizasyona ilişkin oluşunu açıklıyor. Doğrulayıcı bir örnek, Çalışma ve Sosyal

Güvenlik Bakanlığı tarafından yapı işlerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için Avrupa İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı (OSHA) dokümanlarını referans alınarak hazırlanan bir broşürdeki ifadede de kendini gösterir: “İnşaatlarda güvenliğin sağlanmasında, müteahhit, taşeron, usta, çalışan birlikte sorumluluk sahibidir.” Devletin sorumluluğuna da dikkat çekilmeli elbette.

## Güvenlik Kültürünü Nasıl Ölçeriz, Nasıl Araştırabiliriz?

Sağlık ve güvenliği destekleyen inançlar, değerler, kabuller, yönetim tarzı ve çalışan davranışlarına etkisinin nasıl ölçülebileceği konusunda Guldenmund'un (2007) İSG kültürü araştırma çalışmalarına ilişkin değerlendirmesinden yararlanabiliriz. Yazar, güvenlik kültürü araştırmalarının iklim araştırmalarından ayrılması gerektiğini, iklimin diğerinin anlık bir hali olduğunu, çalışanların örgütsel atmosferi algılayışında ortaya çıktığını ve daha yüzeysel olduğunu belirterek, iklimin genellikle anketler (questionnaire survey) ile araştırıldığını açıklar.

Yazar, 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.

Kültürü anlamak için niteliksel araştırma metodlarının kullanılması gerektiğini söyleyebiliriz, elde edilen bulguların güvenlik kültürünü olumlu yönde değiştirmek üzere kullanılabilmesi için araştırmacıların, iş güvenliği kültürü yazınının taranması ile elde edilen boyutları işyerine özgü kurumsal kültürün özellikleriyle birlikte ele almak üzere, niteliksel araştırma yöntemlerini kullanarak

**Türkiye’de “Yapısal”,  
“Teknolojik”, “Yönetimsel”,  
“Psikososyal” ve “Normlar  
ve Değerler” iş güvenliği  
kültürünü incelemesinde  
çerçeveyi oluşturmuştur.**

“Nasıl? Neden?” sorularına derinlikli yanıtlar aramaları gerekmektedir. Hangi boyutlar ele alınmalıdır böyle bir araştırmada?

Mearns, (2009) 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.

Molenaar ve arkadaşlarının (2009) 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 kültürü içine dahil edilmesi, iş güvenliğine bağlılık, iş güvenliği uygulamalarında hesap verebilirlik ve güvenli olmayan davranışların engellenmesi için kullanılan yöntemlerdir.

Bir başka çalışmada güvenlik kültürünü ortaya çıkaran liderlik, politika ve strateji, insanlar, işbirliği, kaynaklar ve süreçlerin güvenlik sonuçları üzerindeki etkisi ölçülmüştür. (Chinda & Mohamed, 2008)

Türkiye’den bir örnekle açıklamak gerekirse, metal sektöründe yer alan bir organizasyonda yaptığı monografik araştırmada güvenlik kültürü, olguyu anlamak için ortama dahil olarak, çok sayıda insanla görüşülerek çözümlenmeye çalışılmıştır: Kast ve Rozenzweig (1988)’ın yönetim ve örgüt ile ilgili sistem kavramlaştırması kullanılmış, 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” başlıklı beş ana grup, iş güvenliği kültürünü incelemesinde çerçeveyi oluşturmuştur. (Işık, İ., Kılıç N., Vatansever, Ç., Sungur, E., 2011)

Çalışmanın ilk aşamasında, saha turları yapılmış; fabrikadaki iş güvenliğini nasıl değerlendirdikleri hakkında yönetici ve operatörler ile birebir derinlemesine görüşmeler, ustabaşılar ile odak grup görüşmeleri gerçekleştirilmiştir. Bu verilerden yararlanarak

özelleştirilmiş bir ölçekle tüm çalışanlardan veri toplanmıştır.

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.

## Olumlu Sağlık ve Güvenlik Kültürünü Oluşturmada Kullanılabilecek Araçlar

Kültür değişimi programları yönetimin kararlılığı olmadan gerçekleştirilemez, kısa sürede tamamlanamaz. Yeterli çaba ve zaman harcanan programlardan olumlu ve sürdürülebilir sonuçlar alınabilmektedir. Örneklerden biri, A.B.D'de yaygın bir hizmet ağı ve çeşitliliği bulunan bir kamu hizmetleri servisinde 9 yıl sürdürülmüş, liderlik, güven, ölçme-değerlendirme, öğrenme ve iletişim konularına odaklanılmış, istenen değişim sağlanmıştır (Simon, Cistaro, 2009). İletişim ve kültür arasında doğrudan bir ilişki vardır. Belirli bir iletişim tarzı belirli bir kültüre özgüdür. Bütün insan eylemleri, bir etkileşim durumu içinde belirli bir 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 (Ellis & Maoz'dan 2003 aktaran; Durğun, 2006)

Yönetimin sağlık ve güvenlik kültürüne ilişkin taahhüdü ön koşul olmak üzere, güvenlik iletişimi organizasyonun tüm seviyelerinde özgürce gerçekleşmelidir. Açık, kısa ve özlü olmalıdır. Çalışanlar, kendi sorumluluklarını anlamalıdır. Çalışanların bir güvenlik endişeleri varsa onu ifade etmek veya iyileştirme önerilerini iletmek için farkındalığı sağlanmalıdır. Bu süreç hantal ve yavaş olamaz. Çalışanların fikirlerini toparlamak için İSG personeli ile güvene dayalı, çift yönlü bir ilişki kurmalarını sağlamak gerekir. Böyle bir ilişki geliştirmenin yolu, düzenli şekilde etkileşime açık iletişim kurmaktır. (Raines, 2011)

Kültür değişimi programlarında, kampanyalar yoluyla yönetimin destek ve kararlılığı çalışanlar, kamuoyu ve diğer paydaşlarla paylaşılabilir. Kampanyalar, bir dizi iletişim etkinliklerinden oluşur ve içeriklerin kültüre uyumlu oluşturulması gerekir. Bu iletişim içeriklerinin hazırlanmasında yönetimin çalışanları "duyması" bu tip çalışmaların başarılı olması açısından önemlidir.

## İSG eğitimleri bilgi ve beceri kazandırmakla kalmamalı, davranış değişikliği yaratmayı hedeflemelidir.

Eğitim çalışmaları, amaç ve hedefleri belirlenmiş, eğitilenlere ve kuruma özgü farklılıklar dikkate alınarak yöntem ve malzemesi geliştirilmiş, uygulamaya dönük davranış değişikliği yaratmaya niyetlenen, etkinliğinin ve işe yararlığının değerlendirilmesi gereken planlı aktiviteler olarak düzenlendiğinde kültürün aktarılmasında ve dönüştürülmesinde önemli bir araçtır. Tepe yönetimin taahhüdünün çalışanlara aktarılması, çalışanlara bilgi ve beceri kazandırmak, katılımı sağlamak üzere yetişkin eğitimi ilkelerine uygun olarak İSG eğitimlerinin tasarlanması gerekir. İSG eğitimleri 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. (Sungur,E., Vatansver,Ç., Tiryaki, A.R., 2009)

İşletmeye, sektöre, ülkemize yönelik olarak sağlık ve güvenlik kültürüne ait parametrelerin iyi anlaşılabilmesi, kamu yönetiminin ve işletme yönetimlerinin kararlılığı, desteği ile uygun iletişim süreç ve araçlarının tasarımı ve kullanımıyla sağlık ve güvenlik kültürünün olumlu hale dönüştürülmesine olanak sağlayarak, ülkemizdeki can yakan sonuçların azalmasını destekleyecektir. İşyerinde olumlu sağlık ve güvenlik kültürü ortamı yaratılabilmesi, yönetimin taahhüdü, çoklu iletişim yolları bulmak, çalışanları iletişim zincirinin içinde tutmakla mümkün olur. Çalışanların yetkilendirilmesi, güçlendirilmesi, herkesin katılımının sağlanması ve çalışanların bu sürece katkı verdiklerine inanmaları gerekir.

\*Bu yazı, yazarın Mess Mercek Dergisi 2012 Nisan sayısında yayınlanan "Çalışma Hayatında Sağlık ve Güvenlik Kültürü" adlı makalesi esas alınarak hazırlanmıştır.