

İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ YÖNETİMİNDE DAVRANIŞA, KÜLTÜRE ODAKLANMAK

Dr. Ali Rıza TIRYAKI

İş Sağlığı ve Güvenliği Uzmanı

BİR PARADİGMA :“KAZALARIN BÜYÜK ÇOĞUNLUĞU ÇALIŞAN DAVRANIŞLARINDAN KAYNAKLANIR”

Bu günlerde “davranış odaklı iş sağlığı ve güvenliği eğitimi” talep etmek adeta moda oldu. Genellikle 18001 iş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi kuran ve belgeleyen, iş sağlığı ve güvenliği kurulu bulunan, risk değerlendirmeleri yapan, bütün iş kazalarını kayda alan, inceleyen, aksiyonlar alan, kişisel koruyucuları tedarik eden, çalışanlara iş sağlığı ve güvenliği eğitimi veren firmalardan geliyor bu talepler. Bu firmaların yöneticileri özü itibarıyla “kazalarımızı inceledik, büyük çoğunluğu çalışan davranışlarından kaynaklanıyor, çalışanlarımıza davranış odaklı bir iş sağlığı ve güvenliği eğitimi vererek bu cins kazaların önüne geçmek istiyoruz “ diyor. Ve aslında davranışlarıyla kazalara yol açan çalışanlar eğitilir, “dikkatsizlik” nedeniyle “kaza yapan”lar da disipline edilirse (cezalandırma) kazaların önleneyeğine inanıyorlar.

“KAZA YAPMAK !” NE DEMEK ?

Türkçe’de iş yapılır, ev yapılır, yemek yapılır. “Yapmak” isteyerek, sonuç, hedef gözeterek bir eylemde bulunmak ve başarmak anlamına gelecek şekilde kullanılan bir fiil. Üretim yapan işletmelerde çalışanlar iş-üretim yapar. Neden kaza yapsın işçi? Birilerinin “kaza yaptığı”nı söylemek suçlayıcı bir yaklaşım içeriyor. Peki işçinin kendisi neden “ben kaza yaptım” diyor? “ Aslında işçinin diline yerleşen “kaza yaptım” sözü, işçileri suçlayan bir yaklaşım tarzının işçiler tarafından da benimsenmiş, içselleştirilmiş olduğunu gösteriyor. Köklü bir inanca, genel bir peşin yargıya dönüşmüş varsayım: Kazalar sakar, bilinçsiz işçilerin davranışları nedeniyle, işçinin dalgınlığı, dikkatsizliği nedeniyle meydana gelir. Bu yüzden işçi kaza geçirmez, kaza yapar!

İNSANLAR ÇALIŞIRKEN “KAZA GEÇİRİR, KAZA YAPMAZ !

Bir yanlış düzeltmek, dilimizi doğru ve adil olmayan bir varsayımdan temizlemek gerekiyor. Ekmeğini kazanmak için çalışan, üreten, iş yapan insanlar kaza geçirirler, neden kaza yapsınlar? Doğrusu kazanın mağduru olan insanların açık ya da zımni olarak suçlanması anlamına gelen, işyerinde işin yapıldığı koşulların - sürecin çıktılarından biri olan kazayı anlamak yerine kriminalize ederek aslında kazaya giden yolda zincirleme olarak etkili olan kontrol eksikliği ya da sapmaları karartan, teşhis etmemizi zorlaştıran bu ifadeyi düzelterek işe başlamak gerekiyor.

KAZAYA GİDEN YOLDA ÇALIŞANLARIN RİSKLİ DAVRANIŞLARININ ETKİSİ YOK MU?

İş kazalarına giden yolda çalışanların riskli davranışlarının etkisi var. Peki nerde, nasıl öğreniliyor riskli davranarak iş yapma tarzı? İş yapma kültürümüzün “güvenlik” bağlamında sağlam bir görgü, güçlü alışkanlıklar kazandırmadığını, modernleşme aşamalarında zayıflayan usta - çırak ilişkilerinin yerine ikame edilen öğrenme biçimlerinin güçlü bir güvenlik kültürü yaratmadığını maalesef yaşıyoruz. Üniversitelerin tıp ve mühendislik fakültelerinde, meslek liselerinde güvenliğin ne kadar önemli olduğunu, güvenli davranmayı yaşayarak öğrenme imkanı bulmak bakımından ne kadar şanslı olduğumuzu bir hatırlayıp, değerlendirelim.

Çalışanlarının riskli davranış alışkanlıklarından yakınan yöneticilere “işletmede 5 yıldan fazla çalışanların oranı nedir?” diye soruyorum. Çoğu zaman bu oranın oldukça yüksek olduğu yanıtını alıyorum. Demek ki işçilerimiz riskli iş yapma alışkanlıklarını işyerlerinde öğreniyor. Öğrenme sözünü tesadüfen seçmediğimi, özellikle vurguladığımı ifade etmeliyim.

Soruya tekrar dönersek, işçilerin riskli, davranışlarının kazaya giden yolda etkisi var. İşçiler riskli davranarak iş yapmayı öğreniyorlar. Bu davranışları tetikleyen, pekiştiren dinamikleri analiz etmeden, yönetim politika, karar ve tercihlerini, yönetici davranışlarını masaya yatırmadan sadece işçi davranışlarına odaklanmak ne kadar anlamlı bir çıkış noktası olabilir?

İş kazalarının bir yönetim kusuru olduğunu söyleyebilmek “İş kazası bir yönetim kusurudur” sözünü bir işçi sendikası yöneticisinden değil Japon ortaklı çok büyük bir sanayi kuruluşunun bir üst düzey yöneticisinden duydum. Yönetimin odaklandığı, öncelik atadığı, inandığı ve

samimi olarak takip ettiği ve çalışan katılımının sağlandığı alanlarda çok net görülen, ölçülen iyileştirmeler yapıldığına tanık oldum. Esas sorun iş sağlığı ve güvenliği konularının üst düzey yönetimin liderlik ettiği, takip ettiği konulardan biri olmamasıdır. Daha operasyonel seviyede bir kontrol aktivitesi olarak görülen iş sağlığı ve güvenliği konusunda yönetim, makine iyileştirmeleri, eğitim ve kişisel koruyucular için bütçe ayırıp, konuyla ilgili uzman ve iş yeri hekimini görevlendirdiğinde kendine düşen sorumluluğun bittiğine inanır. Ve kaza sayılarını bir performans göstergesi olarak takip eder. Güvenliği kazalar üzerinden okur, güvenliğe yönelik ilgisi kazalardan sonra artar, güvenliği kazalardan sonra ele alır, konuşur.

Kuşkusuz yönetim karar ve tercihleri ile iş başında sergilenen çalışan davranışları arasında bir faz farkı var. Biz kaza anına odaklanır, kaza olayını “kesitsel” olarak tanımlamakla yetinirsek yönetimin süreçteki etkisi görünmez hale geliyor, dil suçlayıcı olduğunda aslında kazanın mağduru olan çalışan kazanın sorumlusu olarak görünecek, algılanacak hale geliyor.

Yönetim işletmenin günlük hayatı içinde sahiden neye odaklanıyor, neyi takip ediyor, neye hızlı, net tepki veriyor? Üretim, verimlilik, kalite, pazarlama, satış ..vb. odaklı faaliyetlere atfedilen değer, ayrılan zaman yanında iş sağlığı ve güvenliği ne kadar önemli bir yer tutuyor. Söylem iş sağlığı ve güvenliğinin öncelikli olduğu yönünde olsa da üretimi yavaşlatacak, durduracak bir riskli durum doğduğunda yönetim ne ölçüde söylemleri ile tutarlı bir davranış sergileyebiliyor? Veya üretim rekorlarının ne pahasına, nasıl kırıldığını ne ölçüde analiz ediyor?

Kazalardan sonra harekete geçmek klişe deyimle “reaktif” bir yaklaşımdır. İşçilerin riskli davranışlarının kazalardan sonra fark edilmesi manidardır. Kaza incelemeleri sonucunda bir “görünür neden”olan riskli davranışları “dikkatsizlik” diyerek “etiketleyip” öne çıkarır, hangi iş-sistem faktörlerinin kolaylaştırıcı etki yarattığını, hangi yönetim karar ve tercihleri, geri bildirimlerinin riskli davranışları tetikleyip, zımnı olarak onaylayıp-ödüllendirip pekiştirdiğini, hangi yönetim fonksiyonlarındaki aksamaların altta yattığını göz ardı edersek benzer kazaların önlenmesi nasıl mümkün olabilir ki?

RİSKLİ DAVRANIŞLARA, ÇALIŞMA ALIŞKANLIKLARINA KAZALAR OLMADAN ÖNCE ODAKLANABİLMEK

Çalışır durumdaki makinede, koruyucu kapak emniyet swicini iptal edip, makineyi yanıltarak, elle çapak alırken yaralanan bir işçinin sözleri hiç aklımdan çıkmaz : “Kaza

geçirmeseydim kim bana neden makineyi durdurmadan çapak temizliği yaptığımı soracaktı? Swici iptal edilmiş, koruyucu kapağı açık pozisyonda çalışan makinede iş yaptığımı vardiya amiri, mühendis hiç görmedi mi? Bilmiyorlar mı? Bıçağı kör, bakıma verilmemiş makineyi çapak temizlemek için ikide bir durdurursam bu mal nasıl yetişecek?”

Bu işçiye “bir an için yöneticileri unut, vardiya - takım arkadaşların seni çalışır durumdaki makinede elle çapak temizlerken görseydi ne olurdu?” dedim. “Hiçbir şey” dedi. “Onlar da benzer durumlarda makineyi durdurmadan müdahale eder.”

Çalışanlar güvenli çalışma kurallarını bilmediklerinden değil, kısa yoldan zaman kazanarak, sonuç almak iş üretmek için riskli davranırlar. Giderek riskli iş pratiklerinde ustalaşır, böyle ustaca iş bitirmekten gurur duyar, model olur, örnek alınırlar. Yönetim sadece üretim sayılarına bakmakla yetinirse, her şeyi göz ardı ederek yakalanan üretim rekorlarını alkışlar, çalışanları bu rekorlar için yarıştırsa dolaylı olarak bu riskli rutinde ustalaşmayı takdir etmiş, ödüllendirmiş olur.

Bu güne kadar bir kazaya yol açmış olup olmamasına bakılmaksızın bütün riskli davranışların tanımlanması, gözlenmesi, ölçülmesi, analiz edilmesi söndürülmesi mümkündür.

YÖNETİMİN KENDİ TUTUM VE DAVRANIŞLARINI DEĞİŞTİREREK İŞE BAŞLAYABİLMESİ

İş sağlığı ve güvenliği için hedeflenen performansın yakalanması için çalışan davranışlarının değişmesini gerektiğini söyleyen yöneticiler önce kendi davranışlarını değiştirmelidir. İş sağlığı ve güvenliğine öncelik ve önem verdiklerini ifade eden sözlerini hangi eylemlerle desteklediklerini gözden geçirmelidirler.

Şu sorular yol gösterici olabilir?

- İş sağlığı ve güvenliğinin en önemli şirket değeri olduğunu nasıl ortaya koyuyorum, bunu somut olarak göstermek için ne yapıyorum?
- Sağlık ve güvenlikle ilgili gelişim alanlarında ne ölçüde liderlik yapıyor, rol modeli oluyorum? Ne sözlerimle, eylemlerim ölçüde tutarlı?
- Sahada iş güvenliğindeki iyileştirmelere, güvenli davranışlara odaklı olarak ne sıklıkla gözlem yapıyorum?

- Departman bazında bütün hat yöneticileri ve çalışanların katıldığı ve iş sağlığı ve güvenliği konularının ele alındığı toplantılara ne sıklıkla katılıyorum?
- Çalışanların görüş ve önerilerini almak için hangi mekanizmaları kullanıyor, onlara ne sıklıkla kulak veriyorum?
- Meydana gelen kazaların, ramak kala ucuz atlatılan olayların kaygısız, endişesiz bildirilmesini temin etmek, teşvik etmek için ne yapıyorum?
- İş sağlığı ve güvenliğine ilişkin olarak hangi çalışmalara doğrudan katılıyorum?
- Başarıyı ölçüp, izlerken, takdir ederken iş sağlığı ve güvenliği (kazasız gün sayılarını değil) iyileştirmelerini kriter olarak ne ölçüde değerlendiriyorum?
- Eğitim uygulamalarının erişkin eğitimi ilkelerine uygunluğunu, ne ölçüde yerinde ve etkin olduğunu nasıl ölçüp izliyorum?
- Risk değerlendirmesi, kaza incelemesi ..vb. çalışmalardan sonra belirlenen aksiyonların zamanında alındığından nasıl emin oluyorum?
- İş sağlığı ve güvenliği için ne ölçüde kaynak ayırıyorum, tahsis ettiğim kaynaklar yeterli mi?
- İşlerin iyi gittiğinden nasıl emin olabiliyorum?

KÜLTÜRÜ DEĞİŞTİRMEK, SİSTEM KURMAK KADAR KOLAY MI ? DEĞİŞİMİ YÖNETEBİLMEK

Kuşkusuz makineler üzerinde iyileştirmeler yapmak, bakım performansını artırmak, güvenli çalışma kural ve prosedürlerini tanımlamak, kurallara uyumu izlemek ve denetlemek, izlenebilirliği sağlamak son derecede önemlidir. Fakat yeterli değildir. Belgeli, onaylı sitemleri bulunan, tetkik performansı iyi bir çok işletmede, gerçek – günlük iş koşullarının sahiden güvenli olmadığını gösteren çok ciddi kanıt ve yakınmalar bulunmaktadır. Prosedürler ile fiili uygulamalar, yönetimin söz ve taahhütleri ile somut eylemleri arasında görülen tutarsızlıklar güven ve inandırıcılığı tahrip etmektedir.

İş sağlığı ve güvenliği yönetim sisteminin unsurlarının kurulmuş olması, yeni iş sağlığı ve güvenliği mevzuatının gerekliliklerine uyum sağlanması son derecede önemli

yapı-sistem bileşenlerinin tamamlanması demektir. Fakat sistemin etkin olarak işlemesi, sürdürülmesi ancak ve ancak çalışanların etkin-sürekli katılımıyla, benimseyip, içselleştirmesiyle mümkün olabilir.

İş güvenliğinin arkadaş-takım dayanışmasının bir fonksiyonu olarak algılanması, güvenli çalışma için sahici bir işçi otokontrolünün kurulması ancak yönetimin samimi ve sahici olarak iş sağlığı ve güvenliğini bir işletme değeri olarak benimsemesi ve bunu her kritik yol ayrımında somut olarak göstermesi ile mümkün olur. Çalışanlar sözlerden çok eylemlere bakar, tutarlılık örneklerini kolektif ortak hafızada özenle korur, yaşatır.

DAVRANIŞ ODAKLI TOPYEKÜN BİR İYİLEŞME İÇİN SİSTEM YAKLAŞIMI : DAVRANIŞ ODAKLI GÜVENLİK YÖNETİMİ UYGULAMALARI

DAVRANIŞLARA ODAKLANMAK NE DEMEK ?

Kazalar ve ramak kala ucuz atlatılan olaylar incelendiğinde, riskli davranışların kazaya giden yolda bardağı taşıran son damlaya benzer kritik bir etki oluşturduğu görülebilmektedir. Kuşkusuz, riskli davranışları tetikleyen sebepler arasında makine sorunları, araç – gereç- tesis eksiklikleri, metot yetmezlikleri, daha deneyimli olanlardan örnek alınan çalışma alışkanlıkları yer almaktadır. Benzer şekilde kısa, kestirme ama riskli yollardan giderek elde edilen sonuçlar, işin hızlanması ..vb. sonuçlar ve iş sonuçlarına odaklanmış yönetim tutumu riskli davranışları doğrudan ya da dolaylı olarak pekiştirmektedir. Her riskli davranış bire bir bir kazayla sonuçlanmamakta, günün birinde bir yaralanma olasılığı yeterince caydırıcı olmamakta, riskli davranarak çalışma bir alışkanlığa dönüşmekte, çalışanlar bu riskli iş görme tarzının ustası olmakta, bu tarz yazılı olmayan bir metodu olarak kuşaktan kuşağa aktarılmaktadır. Ancak günün birinde, başka sapmaların da üst üste gelmesiyle bir kaza olup ciddi bir kayıpla karşılaşıldığında çalışanın riskli davranışı kazaya giden yolda etkili olan en önemli faktör olarak ele alınmaktadır.

Davranış odaklı yaklaşım her şeyden önce, iş yapılırken tekrarlanan ve benzerlik gösteren riskli davranışlara kazalar meydana gelmeden önce odaklanmak gerektiği ilkesine dayanmaktadır. Kazaların önlenmesi için, kritik davranışların çalışanların da katılımıyla analiz edilmesi, riskli davranışları tetikleyen ve pekiştiren dinamiklerin anlaşılması ve bu temelde davranışsal aksiyon alınması gereklidir.

İnsanların sistem içinde edinilmiş ve otomatize olmuş riskli davranışlarının söndürülmesi, güvenli davranış alışkanlıkları edinebilmesi için de düzenli ve sürekli geri bildirim ihtiyacı bulunmaktadır. Bu geri bildirim olumlu bir ilişki zemininde, güvenliği destekleyen iletişime açık bir yönetim iklimi içinde ve yapıcı olması şarttır.

DAVRANIŞ ODAKLI GÜVENLİK YÖNETİMİ UYGULAMALARI; VARSAYIMLAR, İLKELEER

“Davranış” üretim ve yönetim sisteminin, işletme kültürünün etkileşiminin son ürünüdür. Davranışlarla ilgili veriler “güvenlik düzeyi”nin mevcut durumunu gösteren en önemli kaynaktır. Bu verileri yapılandırılmış gözlemlerden başka bir yolla toparlayabilmek mümkün değildir.

Firmalarda yürütülen güvenlik denetim ve takip programları, temizlik ve düzen, makine-ekipman odaklıdır ve onarılması, temizlenmesi gereken “statik tehlikeler”in belirlenmesini sağlar.

Yürütülen tipik saha turları, davranışlara odaklanmaz, göreceli olarak seyrek yapılır, saha temizlik ve düzeni ile makinalara yöneliktir. Genellikle belirlenen eksikliklerle ilişkili onarım ve modifikasyonlar zaman alır, bu nedenle daha fazla tur/saha denetimi yapmak anlamını yitirir, motivasyon azalır.

Saha yöneticilerinin uyarıları etkili olmaz. Çünkü: düzenli ve sık olmayan uyarılar alışkanlıkları değiştirmeye yetmez, genel ve belirsiz olurlar, “negatif” vasıflıdır. Yöneticilerin, çoğu zaman davranış gözlemi ve geri bildirim konusunda özel eğitimi yoktur. Gözlenen davranışlara ilişkin düzenli ve sistematik kayıt bulunmaz.

Gözlemler, geçerli-güvenilir yöntemlerle, standardize, sistematik ve sürekli yapıldığında güvenlik düzeyini gösteren bir ölçme ve öz değerlendirme olanağı sağlar. Davranış odaklı güvenlik yönetimi uygulaması için;

- Güvenlik için kritik sayılan riskli ve güvenli **davranışlar** tanımlanmalı,
- Çalışanların ve yöneticilerin rol alacağı bir **gözlem** süreci yapılandırılmalı, davranışların – sıklığı gözlenmeli- kaydedilmeli- izlenmeli,
- Çalışanlara, birey ve takım bazında- güvenlik performansı ile ilgili **geri bildirim** sağlanmalı,

- Gözlemlerle elde edilen sonuçlar **analiz** edilmeli, davranışlara odaklı **aksiyon** planlanabilmeli,
- Gözlem sonuçları ile ölçümlenen, sık görülen riskli davranışlar işletmenin gündelik iş akışı, psiko-sosyal atmosferi içinde işleyen tetikleyici, pekiştirici ve caydırıcı dinamikler dikkate alınarak analiz edilmeli,
- Yeni güvenlik hedefleri tanımlanırken gözlem verilerinden yararlanılmalı,
- Gözlenecek riskli davranışların tanımlanması ve ayıklanması, geliştirilecek güvenli davranış alternatiflerinin belirlenmesi, davranış analizi ve aksiyon planlama, değerlendirme, iletişim ..vb. bütün aşamalara çalışanların dönüşümlü ve aktif olarak katılmasını sağlayacak organizasyonel düzenlemeler yapılabilir.

Kuşkusuz süreç içinde rol alacak bütün yönetici ve çalışanlar için ciddi bir paradigma değişikliği içeren bu süreçte, uygulamada rolü ve sorumluluğu olacak, uygulamadan etkilenen herkesin eğitim alması ve bilgilendirilmesi son derecede önemlidir.

Sonuç Olarak, ülkede kaydettiğimiz olumlu gelişmelerin heyecan, umut verici olduğu teslim edilmelidir.

İzlediğimiz başarılı uygulama örnekleri, iş sağlığı ve güvenliğinde yaşanan kültür değişiminin, yönetim kültürünün değişmesi ile başlayan, ön yargı ve inançların, varsayımların gözden geçirilmesini, ayıklanmasını, değişime direncin aşılmasını içeren, stratejik düzeyde cesaretle yönetilmesi gereken, çalışan katılımının olmazsa olmaz olduğu kritik bir süreç olduğunu göstermektedir.

Gerçekten güvenlikten ödün vermeden hızlı, verimli bir üretim mümkündür ve iyi üretim uygulamaları ancak güvenliğin değer olarak benimsendiği kurumlarda sürdürülebilir.