



Davranış Odaklı Güvenlik Yönetimi Danışmanlık Hizmeti

İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) Yönetimi, en genel tanımıyla çalışma ortamında kaza ve meslek hastalıklarını en aza indirmek ya da tümüyle ortadan kaldırmak için aynı dili konuşup anlama amacıyla yapılır. İşletmelerde mavi yaka personel ile yönetim takımının kurallar ve uygulamalar konusunda ortak dili konuşması, hedefleri doğru anlaması ve iş yapış biçimlerinde davranış bilinci ve değişiminin gerçekleşmesi ancak bu şekilde sağlanacaktır.

İSG Yönetiminin çalışmaları içinde, kuşkusuz doğası gereği yönetilmesi en çok çaba gerektiren konular, çalışanlarla –yöneticisinden işçisine- ilgili olanlardır. Diğer yandan çalışanların sergiledikleri davranışlar bir işyerindeki İSG çalışmalarının en önemli unsurudur, çünkü davranışlar bulunan ortama aittir ve çoğu zaman doğru davranış “**işin yapıldığı, gerçek an**”dır. İSG açısından davranışları riskli ve güvenli davranışlar olarak tanımlayabiliriz.

Riskli davranışlar, kaza olma olasılığını artıran tüm davranışlarımızdır: CNC operatörünün güvenlik kapaklarını açık kullanması, emniyet ekipmanlarını devre dışı bırakması, koruyucu donanımların sökülmesi vb. her riskli davrandığımızda o an için bir kaza ile karşılaşmayız. Ancak her an bir kaza gerçekleşebilir. **Güvenli davranışlar** ise, bir kaza olasılığını en aza indirmek için önlem aldığımız ya da davranışımızı riskli duruma göre değiştirmemizdir: CNC de parçaları bağladıktan sonra kapakların güvenli şekilde kapandığından emin olmak, bakım yada onarım faaliyetlerinde EKED uygulamak, Çalışma esnasında güvenli ortamı tanımak ve bu şekilde çalışmaya devam etmek gibi. Bir iş ortamında çalışanların riskli davranışlarının varlığı, diğer İSG iyileştirmeleriyle birlikte davranış odaklı değişimlere ihtiyaç duyulduğunu gösterir.

DOGY Nedir?

Davranış Odaklı Güvenlik Yönetimi (DOGY), riskli davranışların azaltılması, güvenli davranışların benimsetilmesi amacıyla, psikolojideki davranışçı yaklaşımın temel varsayımlarından hareket eder. Bunlar, temelde davranışın “işe vuruk” olarak tanımlanması, dışarıdan bir kameranın gördüğü şekliyle davranışın detaylı, açık ve net ve bir eylem sözcüğüyle açıklanmasıdır. Örneğin, “Acil çıkış kapısı veya yangın tüpü önüne erişimi engelleyecek şekilde malzeme bırakma” gibi. Açık ve net tanımlama, riski oluşturan durumu herkesin aynı şekilde anlayabilmesi ve güvenli alternatifinin doğru bir şekilde

tanımlanabilmesi için önemlidir. Bu davranışı ortaya çıkaran faktörün ne olduğu (öncel, tetikleyici) ile davranışın sonucunda kişinin ne elde ettiğinin belirlenmesi açısından da gereklidir. Davranışı etkileyen sonuçların belirlenmesi, yöneticilerin aksiyon planlarında bu konularda değişiklik yapabilmeleri için de önemlidir. Ayrıca, DOGY 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 bildirim güvenli davranış alışkanlıkları kazanımında önemli bir pekiştirici rolünü üstlendiğini görülmüştür.



Davranış Odaklı Güvenlik Yönetimi Danışmanlık Hizmeti

Davranışçı kurama göre, davranışların sonucu davranışları şekillendirir. Olumlu sonuçlar elde ettiğimizde aynı durumla (tetikleyici) karşılaştığımızda aynı davranışı sergileriz (pekiştirici), olumsuz bir sonuç elde ettiğimizde aynı durumla karşılaştığımızda o davranıştan vazgeçer yerine bir başkasını seçeriz (caydırıcı). Kuşkusuz, yetişkin bir insanın öğrenilmiş ve kazanılmış davranışları çok fazla sayıda deneyimin bir araya gelmesiyle oluşur ama temel prensip aynıdır.



Davranış Odaklı Güvenlik Yönetimi Sistemi Nasıl Kurulur?

Farklı çalışma ortamlarının gereklerine göre değişse de DOGY beş temel çalışma adımından oluşur:

1. İş güvenliğini doğrudan etkileyen davranışların belirlenmesi,
2. Bu davranışların güvenli bir şekilde ölçülebilmesi için açık ve net olarak tanımlanması,
3. Açık ve net olarak tanımlanan davranışlarla ilgili bugünkü düzeyin geliştirilecek gözlem süreciyle belirlenmesi, birleştirilmesi ve doğru, gerçekçi hedeflerin belirlenmesi,
4. Davranışlarla ilgili güvenli geribildirim sağlanması,
5. Gözlemlenen gelişmelerin(Davranış Değişimleri) fark edilip, ödüllendirilmesi.

Nasıl Sürdürülür? (*)

OSHA (Occupational Health Safety Administration) son yıllarda programlarında çalışanların sağlık ve güvenlik konusuna ilgisini artırmayı, yeni bir güvenlik kültürü anlayışını desteklemekte önleyici yaklaşımları vurgulamaktadır. Davranış Odaklı Güvenlik Yönetimi, bu anlayış ve yaklaşımları kapsamaktadır. DOGY yaklaşımıyla yapılan çalışmalar, aşağıda açıklanan kritik unsurların sağlanmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır.

İş çevresinin değerlendirilmesi

Herhangi bir eğitim ve uygulamaya girişilmeden önce işyerinde bir kültür araştırması yapmak oldukça yararlıdır. Bu araştırma, bu tip uygulamalarda ne gibi engellerle karşılaşacağınızı ortaya koyar. Güven, iş koşullarının algılanışı ve mevcut uygulamaları ölçmenizi sağlar. Ayrıca bir takım öneri ve çözümleri de bu tip bir araştırma yaparken bulabilirsiniz.

Çalışanların yetkilendirilmesi, güçlendirilmesi



Davranış Odaklı Güvenlik Yönetimi Danışmanlık Hizmeti

DOGY'nde en önemli konu, herkesin katılımının sağlanması ve çalışanların bu sürece katkı verdiklerine inanmalarının sağlanmasıdır. Sürecin her aşamasında tüm çalışanların katılacağı, sorumlu olacağı bir sistem kurulmalıdır.

Yöneticileri onurlandırma

DOG Yönetimi'nde her kademedeki yöneticinin sisteme olan inancı, sistemin yürütülebilmesi için çok önemlidir. DOGY'nin uygulanabileceğine inanmak güven oluşturmanın ilk adımıdır ve bu sürecin yapılandırılmasına emeği geçen yönetici grubu takdir edilmelidir. Güven kaybolursa, yapılacak tüm çalışmalar çalışmayan bir aracı yokuş yukarı itmeye benzer.

Yetki ve sorumlulukların belirlenmesi

DOGY çalışmalarında rol ve sorumluluklar en baştan belirlenmelidir. Herkes aynı kurallara tabi olmalı ve tüm çalışanlar kendi yetki sahaları içinde yapılan çalışmalardan sorumlu olmalıdır. Bireysel amaçlara kadar bu sistem yaygınlaşabilmelidir.

Değerlerin tanımlanması

İşyeri kültürünü oluşturan değerlerin varlığı bilinmelidir. Başarılı bir güvenlik süreci içinde bu değerlerin kullanılması gerekir. Çalışanlara ancak güvenlikle ilgili sürecin içinde olma ve kendi değerlerini katma olanağı verildiğinde sistemi benimsemeleri mümkün olabilir.

Tüm çalışanların katılımı

DOGY ile ilgili herhangi bir uygulama, geliştirme, eğitim vb. yapılmadan önce tüm çalışanların olacaklar hakkında farkındalıklarının sağlanması ve süreçle ilgili kendilerinden ne beklediğinin bildirilmesi gereklidir. Tüm çalışanların konuya bağlılığı, ilgisi sağlanmalıdır.

Günlük gözlemler, iyi uygulamaların tanımlanması

Güvenli davranışlar ve güvenli çalışma koşulları günlük olarak ölçülmelidir. Çalışma alanlarının gözlem ihtiyacına uygun hazırlanmış kontrol listeleri yardımıyla günlük gözlemler kayıt edilmelidir. Her birim ve her operasyon için özelleştirilmiş kontrol listeleri hazırlanmalı, güvenli davranışlar ve şartlar açıkça tanımlanmalıdır. Alan gözlemi için hazırlanan kontrol listelerinde o alan için gereken güvenlik koşullarının tamamının tanımlanmış olması gerekir. Üzerinde anlaşılmış ve heryeri kapsayacak sayıda kontrol listeleri ile gözlem günlük olarak yapılmalıdır. Böylece, o işyerine ait güvenlik koşulları ile ilgili gerçek bir ölçümleme yapılmış olur.



Davranış Odaklı Güvenlik Yönetimi Danışmanlık Hizmeti

Olumlu pekiştirme, başarılarla odaklanma

İnsanların olumlu yönde pekiştirildiklerinde beklenen davranışı daha fazla gösterdikleri bilinmektedir. Olumlu pekiştirme, olumlu olarak ortaya çıkan davranışın tekrar edilmesini sağlayacağından önemle üzerinde durulmalıdır. Davranışçı yaklaşımda iyi uygulamalara ait bilgi toplanması, yanlış uygulamalarınsa düzeltilmesi desteklenmelidir. Günlük gözlemlerde tespit edilen güvenli davranışların artışı kutlanmalı, çözümler tanımlanmalı ve uygulanmalıdır.

İş ortamının düzenli olarak değerlendirilmesi

Yöneticiler, orta ve ilk kademe çalışanlardan oluşan bir ekip, işyerini kolay gözlemlenebilecek alanlara ayırarak o alanda istenen uygulama ve sağlanması gereken koşulların neler olacağı düzenli olarak değerlendirilmelidir. Bir iş alanı için kontrol listesi hazırlandığında bunun işyerinin değişen, dinamik ihtiyaçlarına eşlik edecek biçimde düzenli aralıklarla güncellenmesi gerekir.

Önleyici göstergelerin kullanılması

İSG ile ilgili takip edilen göstergeler ve İSG performansı, genellikle kaza sayısı, gün kayıpları gibi olanı göstermeye yöneliktir. Oysa önleyici bir yaklaşım, güvenli olan ve olmayan tüm durumları ölçebilen bir sisteme ihtiyaç duyar. Bu durumda “ramak kala” kazaların raporlanması, İSG için makine ve ekipmanda yapılan iyileştirmeler, İSG eğitim saatleri vb. göstergelerin kullanılması uygun olacaktır. Ucuz atlatılmış büyük kazalar olarak açıklanabilecek ramak kala olaylarının raporlanması ve önleyici çözümlerin araştırılması kuvvetle desteklenmelidir. Ramak kala olaylarının raporlanmasını engelleyebilecek çalışanlar arasındaki korku ve çekingenlikler bertaraf edilmelidir.

Suçlama kültüründen vazgeçme

DOG Yönetimi'nde odaklanılan davranış, oluşan sonuçla ilgili suçlayacak birini bulmak üzere davranışla ilgilenme anlamı taşımamaktadır. DOGY, davranışa odaklanılarak güvenlik sürecinin, uygulamaların ve iş alanlarının herkesin katılımı ile geliştirilmesi amacı taşır.

Yeterli zamanı tanıma

DOG Yönetimi çalışanların fazla zamanını almaz. Aylık toplantılara ve günlük gözlemlere ayrılan zaman, iyi yürütülmeyen bir güvenlik yönetimi sürecinin sonuçları düşünüldüğünde oldukça kısadır. DOGY için tanımlanan sürecin her bir basamağının yerleşebilmesi için de yeterli zamanın tanınması gerekir, hızlı bir değişiklik beklenmemelidir.

Doğal liderlerin bulunması

Kuruluşlarda zaten var olan doğal liderleri-kanaat liderleri- DOGY sürecine katmak oldukça yararlıdır. Doğal liderler, her türlü kritik değişikliklerin iş ortamında kabul edilmesinde



Davranış Odaklı Güvenlik Yönetimi Danışmanlık Hizmeti

değerli katkılar yapabilirler, bu nedenle güvenlikle ilgili süreçlere dahil edilmeleri için özel bir çaba harcanması yerinde olur.

Sürekli değerlendirme

Fazla çalışma, çalışma biçimi değişimi, fiziksel şartlardaki değişimler, ekonomik veriler vb. değişkenlerin güvenlik sistemine ve DOGY'ne etki edeceği varsayılmalı ve sistem bu değişkenlere göre sürekli olarak izlenip düzenlenmelidir. "Ramak kaldı" ve diğer kaza habercileri için verimli bir raporlama sistemi kurulması, nedenlerin tanımlanması, düzeltme yapılması, yaygın bir biçimde iletişim kurarak çalışanlarla bunların paylaşılması, yönetim sistemindeki sorunlu alanların, zayıf halkaların düzeltilmesini sağlar.

Kısa yollardan kaçınma

DOGY sürecinin tüm adımlarının tanımlanmasından ve ölçme parametrelerinin belirlenmesinden sonra, uygulamalarda kısa yollar oluşturmamak gerekir. Belirlenen adımların tam olarak yerine getirilmesi gerekir.

Veri toplama

Yönetim düzenli olarak sahada olmalı, ilk kademe çalışanların süreci nasıl algıladıklarını özel olarak sorulacak sorularla fark etmeye çalışmalıdır. Böylece güven oluşturmaya yönelik geliştirme ve eklemeler yapmak üzere gerekli olan veri toplanmış olur.

Çoklu iletişim yolları bulma

Her hangi bir sürece katkı sağlamak ancak iletişim zincirinin içinde olmakla mümkün olur. İletişim zincirinin bir halkası olan insanlar kendilerini sisteme bağlı hissederler. İletişim yollarının neler olacağı konusunda da çalışanların kendilerinden fikir alınması gerekir. Devamlılığın sağlanması için yapılandırılmış geri bildirim sağlanmalıdır. Gözlemler, güvenli davranış ve durumlarla ilgili anında ve sözel olarak geri bildirim yapılmalıdır.

Örnek olucu liderlik

Yöneticilerin DOGY sisteminde örnek olucu liderlik yapmaları gerekir. Sağlıklı bir kültürel değişim için herkesin, yöneticilerin, işgücünün ve organizasyonun davranışının beraberce değişmesi gerektiği açıktır. Önleyici yaklaşımlar kullanan şirketler geleneksel yaklaşımda olduğu gibi güvensiz davranışlara, kaza ve yaralanmalara değil, iyi ve doğru yapılan uygulamalara, ramak kala olaylarının raporlanması gibi önleyici olana odaklanmalı ve bunları tüm çalışanlarla paylaşmak ve doğru yapılan işleri ödüllendirmek için fırsat yaratmalıdırlar.

DOGY işe yarıyor mu, faydası nedir?

Türkiye'de Davranış Odaklı Güvenlik Yönetimi'ni hayata geçiren işletmelerin sayısı her gün artmaktadır. Bununla birlikte, bu konuda yapılan çalışmaların sonuçlarını gösteren araştırmalar oldukça sınırlıdır. ABD'de DOGY ile ilgili ayrı ayrı birçok çalışmanın verileri incelenmiş ve bunlardan %35'inde kaza rakamlarında olumlu yönde bir değişim olduğu



Davranış Odaklı Güvenlik Yönetimi Danışmanlık Hizmeti

belirlenmiştir. Bunlardan, sürece katılan işletmelerin ve çalışanlarının sayısının oldukça yüksek olduğu Thomas Krause 'in 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 yaralanmalardaki azalma %69 civarında olmuştur.

Dünyadaki durum nedir?

Davranış odaklı güvenlik yönetimi; çalışanların da sürece katıldığı, sonuçlarının ölçülebildiği, işe yararlılığı ispatlanmış bir süreçtir ve işletmeler tarafından özellikle güvenli davranış alışkanlıklarının yerleştirilmesinde önem kazanmaktadır. Diğer taraftan, güvenlik kültürü, güvenlik iklimi olguları da İSGYde gittikçe daha çok önem kazanmaktadır. Her işyerinin kendine özgü iş yapma biçimi ile oluşan güvenlik kültürü, davranışların temelini oluşturan değerler ve inançlarla şekillenmektedir.

Güvenlik kültürü olgusu, davranış odaklı güvenlik yönetimini de bu yönde etkilemekte ve çalışanın insanca özelliklerini vurgulayan “değer odaklı” ya da “insan odaklı” iş güvenliği gibi yeni isimler almaktadır.

Global kurumlar İSG kültürünün yaygınlaştırılması projelerinde bu gibi olgulara verdiği önemi, Projelerle ödüllendirdiği gibi rekabet ve pazarlama unsuru olarak da kullanabilmektedir.