



## İŞ GÜVENLİĞİ KÜLTÜRÜNÜ GÜÇLENDİRMEDE ETKİLİ BİR FAKTÖR OLARAK GÜVENLİK LİDERLİĞİ VE LİDERLİK TARZLARI\*

Burcu AKDENİZ<sup>1</sup>

### Öz

İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) özel sektörü ve kamu sektörünü yakından ilgilendiren güncel konulardan birisidir. Bu çalışmanın amaçları ilk olarak iş kazalarının azaltılmasında kazaların en yaygın nedeni olarak kabul edilen insan faktörünün etkin bir şekilde yönetilmesi ve yönlendirilmesi için gerekli olan güvenlik kültürünün güçlendirilmesi konusunda yöneticilerin oynadıkları liderlik rolünün öneminin ortaya konmasıdır. İkinci olarak literatür taraması yapılarak güvenlik liderini başarıya ulaştıracak liderlik tarzlarının belirlenmesi ve böylece iyi bir güvenlik liderinin taşınması gereken özelliklerin ortaya konması amaçlanmaktadır. Bu bağlamda öncelikle güvenlik liderliği kavramı üzerinde durularak, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili çalışmalara sağlayabileceği katkılar ortaya konmaya çalışılacaktır. Bu çalışma ile mikro düzeyde işletmelerin, makro düzeyde ise ülke ekonomisinin önemli sorunlarından biri olan iş kazalarının önlenmesi açısından ihtiyaç duyulan güvenlik liderliğinin geliştirilmesi için faydalı liderlik tarzlarının ortaya konması hedeflenmektedir. Böylece, İSG ile ilgili yapılan çalışmalara insan kaynakları ile yönetim-organizasyon disiplinleri tarafından da değerli katkılar sağlanabileceğine, aynı zamanda liderlik literatüründe de güncel bir tartışma konusu olarak güvenlik liderliğine dikkat çekilmiş olacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Güvenlik Liderliği, İnsan Hatası, İş Kazaları, Güvenlik Kültürü, Liderlik Tarzları.

**JEL Kodları:** M1, M12, M14

## LEADERSHIP STYLES AND SAFETY LEADERSHIP: A POWERFUL FACTOR FOR IMPROVING OCCUPATIONAL SAFETY CULTURE

### Abstract

Occupational Health and Safety (OHS) is one of the current topics of high concern for both private sector and public sector organizations. The two main aims of this study are first, to explain the role of the managers as safety leaders in strengthening the organization's safety culture and effectively managing the human factor, which is considered to be the most common factor in workplace accidents. The second aim is to revise literature and to determine the leadership styles defined to be best fitting a safety leader in order to set basic qualities of a good safety leader. In this context, first, the concept of safety leadership and its contribution to OHS will be explained. Consequently, it will be possible to determine the best leadership styles that a safety leader should adopt, in order to decrease workplace accident rates which is a problem for individual businesses at micro level and a problem for the state economy at macro level. As a result, the possible and valuable contribution of organizational studies and human resources disciplines to OHS efforts will be established. Moreover, safety leadership will be introduced to the leadership literature in Turkey as a new topic for innovative and original studies.

**Keywords:** Safety Leadership, Human Error, Occupational Accidents, Safety Culture, Leadership Styles.

**JEL Codes:** M1, M2, M14

\* Bu çalışmanın daha önceki bir versiyonu 5-7 Ekim 2018 tarihleri arasında, İzmir-Seferihisar'da, İzmir Demokrasi Üniversitesi tarafından düzenlenmiş olan 1. Uluslararası Sosyal Bilimlerde Kritik Tartışmalar Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

<sup>1</sup> Öğr. Gör. Dr., Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Yabancı Diller Yüksekokulu, Yabancı Diller Bölümü, burcuakdeniz@gmail.com, ORCID 0000-0002-3547-8069

**Başvuru Tarihi** (Received): 14.02.2019 **Kabul Tarihi** (Accepted): 26.06.2019

## Giriş

İnsan kaynağı bir işletmenin en değerli sermayesidir. Günümüzdeki teknolojik gelişmeler ve rekabet koşulları bu durumu pekiştirirken, insanın değerinin her şeyin üstünde olduğu pek çok platformda dile getirilmektedir. Bir işyerinde tehlikelerden uzak ve insana yakışır bir şekilde çalışabilmek her bireyin temel hakları arasındadır. Bu konu ile ilgili artan farkındalık ve yükselen beklentiler göz önünde bulundurulduğunda, iş sağlığı ve güvenliğinin (İSG) sadece teknik bir uzmanlık konusu olmaktan çıktığı; sosyoloji, psikoloji, insan kaynakları, örgütsel davranış ve yönetim-organizasyon gibi birçok farklı disiplinin katkısını gerektiren bir sorun haline geldiği görülmektedir (Akdeniz, Giderler & Özler, 2018). Bilindiği gibi liderlik literatürü liderlik teorileri ve tarzları açısından son derece zengindir. Kriz yönetiminde başarı için ortaya konan kriz liderliğinin özellikleri, kamu kurumlarında etkinliği artırmayı amaçlayan bürokratik liderlik ve siyasal başarıyı artırmaya önemli katkıları olan karizmatik liderlik tarzının özellikleri hakkında yapılmış çok sayıda çalışma mevcuttur (örneğin: Eryeşil & Iraz, 2017; George, 2009; Amanchukwu, Stanley & Ololube: 2015). Bu iki disiplinin kesişim noktasında ise güvenlik liderliği konusu bulunmaktadır.

Uluslararası Atom Enerjisi Ajansı, güvenlik kültürünü yasalar ve yönetmelikler tarafından ortaya konan zorunlulukların ötesinde güvenliğin geliştirilmesini amaçlayan öz-disiplin üzerine kurulu bir yaklaşım içerisinde var olan değerler, standartlar ve ahlaki kuralların bir bileşimi olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda güvenlik kültürü örgütte her düzeydeki tüm bireylerin düşüncelerinde ve davranışlarında kendini göstermelidir (Zhu et. al., 2010: 29).

İSG çalışmalarında teknik önlemler, kurallar ve prosedürler, ceza ve ödüller her ne kadar ustalıklarla tasarlanmış olsa da bunların insan faktörü göz önüne alınmadan uygulanmaya çalışılması başarı olasılığını azaltmaktadır. Güvenlik yönetiminin başarısı, çalışanları olumlu ve olumsuz yönleri ile tanımak ve öncelikle kendi güvenliklerinin sorumluluğunu üstlenmelerini sağlamakla artmaktadır. Ne yazık ki rasyonel davranışlar göstermesi ve güvenlik konusunda üstüne düşen sorumlulukları yerine getirmesi beklenen çalışanların çeşitli nedenler ile güvensiz davranışlar sergilemesi sıkça rastlanan bir durumdur. Bu noktada güvenlik kültürü ve güvenlik liderliği kavramları gündeme gelmektedir.

Şerifoğlu ve Sungur (2007) çalışmalarında örgüt kültürünün oluşumunda işletmenin kurucuları ve içinde bulunan ulusal kültürün etkili olduğunu ve bu kavramın işyerinde sağlık ve güvenlik kültürünün oluşmasının yanı sıra ülkenin sanayileşme sürecini etkileyeceğini belirtmektedir. Sanayileşme sürecini tamamlayamamış ve tam anlamıyla bilgi çağına geçememiş toplumlarda iş güvenliği kültürünün yerleşmesi kolay olmamaktadır. Ağırlıklı olarak yazılı olmayan ve uzun bir zaman sürecinde yerleşmiş kurallar bütünü olan kültürün kısa sürede geliştirilip değiştirilememesi normaldir. Bu bağlamda çalışma ortamında işin yapılması ile ilgili operasyonel düzenlemeler kısa sürede etkisini gösterebilmektedir ancak kalıcı ve yerleşmiş bir davranış biçimi olarak güvenli davranışın ortaya çıkması için güvenlik ortamını destekleyen bir kültürün oluşması şarttır (Şerifoğlu & Sungur, 2007).

İş güvenliğini etkileyen inançlar, kurum kültürü içerisinde örtülü bir halde yer alır. Hiçbir zaman dile getirilmese de geçmişteki tecrübe ve gelenekler nedeniyle varlıklarını korurlar. Güvenlik kültürü oluşumunda yöneticiler; motivasyonu, özendirme ve tutarlılığı esas alarak öncülük etmelidir. Elbette, güvenlik kültürünün oluşumu ve gelişiminden işletmedeki tüm çalışanlar sorumludur (Ayaç, 2011). Ancak çalışanların güvenliğin önceliğini benimsemeleri için öncelikle, lider konumundaki yöneticilerin tutumlarını örnek almaya ihtiyaç duydukları unutulmamalıdır.

Yukarıda belirtilen görüşler ışığında şu sonuca varılabilir: güvenlik kültürü işletme yöneticilerinin liderliğinde oluşmaya başlar ve liderlik, kültürü şekillendirir. Kültür ise bilindiği gibi insan davranışlarının şekillenmesinde belirleyici bir faktördür. Güvenlik liderliğinin katkısıyla

şekillenen güvenlik kültürü, çalışanların güvenlik önceliğini benimsemelerini ve güvenli davranışlara yönelmelerini sağlamaktadır.

Bu bağlamda araştırmanın soruları şu şekilde belirlenmiştir:

- Güvenlik liderliği nedir?
- Güvenlik liderliği iş kazalarının azaltılmasında nasıl bir rol oynamaktadır?
- Hangi liderlik tarzları güvenlik liderinin başarısı için gereklidir?

Araştırmada öncelikle güvenlik kültürü ve güvenlik liderliği kavramları açıklanacak ve bu faktörlerin İSG çalışmalarına katkısı ve güvenlik liderliğinin iş kazalarını azaltmak açısından önemi literatüre dayanılarak ortaya konmaya çalışılacaktır. Yine kavramsal çerçeve ve literatür taraması başlığı altında güvenlik liderinin taşıması gereken özellikler literatürde mevcut çalışmalar ile birlikte İSG konusundaki uzman kuruluşlar tarafından ortaya konmuş bulunan etkili güvenlik liderliği özellikleri taranarak belirlenecek ve bu özelliklerin ortak yönlerinden oluşan bir liste ortaya konmaya çalışılacaktır. Daha sonra literatürdeki mevcut güvenlik liderliği araştırmaları taranarak bu çalışmaların sonuçlarına göre hangi liderlik tarzlarının etkili güvenlik liderliği için gerekli olduğu belirlenecektir. Sonuç olarak güvenlik liderinin taşıması gereken özellikler ile araştırma kapsamında belirlenen liderlik tarzlarının özellikleri kıyaslanarak güvenlik liderinin ortaya koyması gereken liderlik tarzı/tarzları arasındaki ilişkiler tespit edilecektir.

## **1. Kavramsal Çerçeve ve Literatür Taraması**

Bu kısımda araştırmanın sorularına literatürdeki mevcut çalışmalar ışığında yanıt aranacaktır. Bu amaçla iş sağlığı ve güvenliğinde güvenlik kültürünün önemi açıklanacak, güvenlik liderliği kavramı tanımlanarak güvenlik kültüründeki yeri ortaya konacaktır. Ardından güvenlik liderinin taşıması gereken özellikler ve bu özelliklerin mevcut akademik çalışmalar ile ortaya konmuş ideal güvenlik liderinin benimsemesi gereken liderlik tarzları ile ilişkisi belirlenecektir.

### **1.1. İş Sağlığı ve Güvenliği ve Güvenlik Kültürü**

Güvenlik kültürünün amacı, güvenliğin öncelikli bir kavram olarak hayatın her anına yansımalarını sağlamaktır. Böylece güvenli davranışları artırmak, güvensiz davranışları ortadan kaldırmak ve sonuç itibarı ile güvenlik performansını en üst düzeye çıkarmak hedeflenmektedir (Akdeniz, 2018). İş güvenliği göz ardı edildiğinde, iş kazası ve meslek hastalıkları meydana gelmekte, iş güvenliği kültürünün geliştirilmesi ile ise iş kazaları ile meslek hastalıklarının azaltılması, işten duyulan memnuniyet ve mesleki tatmin duygusunun artması, son olarak da çalışanların yaşam kalitesinin yükselmesi hedeflenmektedir (Pala, 2005).

İşletmede güvenlik kültürünün oluşumu yönetimin zorunlu teknik önlemleri alması, gerekli araç gereçleri temin etmesi, İSG personelini belirlemesi ve İSG eğitimlerini organize etmesi ile başlamaktadır. Daha sonra işletmede güvenlik yönetimi sistemi oluşturulmakta, sorumlulukların paylaşımı, raporlama ve güvenlik prosedürleri ile güvenliğe dair hedefler belirlenmektedir. Zamanla yönetimin bu girişimlerini izleyen çalışanların değerleri ve inançları güvenliğin önemi çerçevesinde şekillenmeye başlamaktadır. Daha sonra tehlikeli çalışma koşullarının ortadan kaldırılmasını insan hatasının neden olabileceği kazaları engelleyecek proaktif sistemlerin geliştirilmesi beklenir. Çalışanların da bu çabalara katılımının sağlanmasıyla işletmede güvenlik temel değerlerden biri haline gelirken, güvenlik önceliği tüm işlemlerin ayrılmaz bir parçası olarak kabul edilmeye başlar. Bu şekilde güvenlik kültürünün oluşturulması için gereken en temel faktör ise güvenlik liderliğidir. İşletmenin tüm düzeylerindeki yöneticilerin güvenlik liderliği görevi üstlenmeleri güçlü bir güvenlik kültürü oluşturulmasının ön şartıdır (OGP Report, 2013; Akdeniz, 2018).

Yöneticiler iş sağlığı ve güvenliği çalışmalarında pek çok yönden kritik görevler üstlenmektedir. Bu görevlerin en başta gelenleri İSG yönetiminde etkin yönetim ortamı tesis etmek, strateji, politika ve hedefleri belirlemek ve bu konulardaki gelişmeleri denetlemek, kendi davranışları ile çalışanlara örnek olmak, olumlu ve güçlü bir güvenlik kültürü tesis etmek, bu kültürü tüm personelin benimsemesini sağlamak, güvenlik ve sağlık konularına verilen önemin günlük işlerin bir parçası haline gelmesini sağlamak, çalışanları bireysel olarak önlem almak konusunda cesaretlendirmek, İSG konularında karar alma süreçlerine çalışanların genel katılımını sağlamak ve elbette gerekli İSG eğitimleri ile araç-gereçleri temin etmektir (Ernst & Young, 2001). Güvenlik liderliğinin konusu riskleri azaltarak çalışanları iş kazalarından ve meslek hastalıklarından korumanın yanı sıra işletme çevresindeki bireyler de dahil herkesin işletmenin faaliyetlerinden kaynaklanabilecek tüm zararlardan korunmasıdır (Mullen & Kelloway, 2011). Dolayısıyla güvenlik liderliği sürdürülebilir, güvenli ve sağlıklı işyerlerinin tesisinde temel gerekliliklerden biridir (Kelloway & Day, 2011).

## 1.2. Güvenlik Liderliği ve Liderin Taşınması Gereken Özellikler

Güvenlik liderliği; iş güvenliği konusunda hedeflenen durumu ortaya koymayı, güvenliği bir değer haline getirmeyi amaçlayan kişisel çabaları yönlendirmeyi ve başarıya ulaştıracak bir iş güvenliği ekibi kurmayı içeren bir liderlik türüdür. Özellikle mevcut güvenlik kültürünün zayıf olduğu durumlarda kritik önem kazanan güvenlik liderliği, işletmenin güvenlik kültürünü belirleyen ve örgütü mükemmelliğe ulaştırmayı hedefleyen yönetici-liderlerin görevleri arasındadır. Bu yöneticiler örgütün vizyonunu ve stratejik yönelimlerini belirler, kaynakları temin eder ve sürekli bir şekilde güvenliğin bireyler ve işletmeler açısından önemini vurgulayarak güvenlik önceliğini temel değerlere entegre etmeye çabalarlar (Cooper, 2015).

Güvenlik liderliği üzerine bilimsel çalışmalar yerli literatürde henüz çok yenidir. Bu anlamda öncü çalışmalardan biri Fındıkçioğlu (2018) tarafından yürütülen tez çalışmasıdır. Bu tez çalışması kömür ve cevher zenginleştirme tesislerinde güvenlik kültürü, güvenlik liderliği ve tehlikeli davranışları araştırmayı amaçlamış, çalışma kapsamında güvenlik kültürü ve tehlikeli davranış anketlerinin yanı sıra literatür çalışması yapılmıştır. Çalışanlarla yapılandırılmış mülakatlar ve profesyonel görüşleri alınarak Türkiye'deki tesislere özel olacak şekilde ölçek geliştirilmiştir. Ölçekler güvenlik kültürü olgunluk düzeyi ve güvensiz davranış soru formlarından oluşmaktadır. Analizler sonucunda kazaların varyansının bir ölçüde liderlik faktörleri tarafından açıklandığı ortaya konmuştur. Liderliğin ihlal tipi güvensiz davranışları etkilediği, ayrıca kazalar ve istisnai ihlal davranışları arasında liderliğin aracılık rolü bulunduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla güvenlik liderliğinin kazaları önleme konusunda oynadığı rolün açıkça görüldüğü, iş güvenliğinin geliştirilmesi açısından güvenlik liderlerinin güvenlik ve liderlik konularında özel eğitime tabi tutulması gerektiği sonucuna varılmıştır.

Avrupa Birliği **ICSI- Institute for an industrial safety culture** (Endüstriyel Güvenlik Kültürü Enstitüsü) İş Güvenliğinde İnsan ve Örgütsel Faktörler konulu çalışma ve tartışma grubu etkinlikleri düzenlemektedir. Bu etkinlikler çerçevesinde alandaki uzman bilim insanları, Avrupa Birliği İş Sağlığı ve Güvenliği Komitesi temsilcileri ve sanayi kuruluşlarının temsilcilerinin ortak çalışmaları sonucunda yöneticilerin üstlenmesi gereken güvenlik liderliği rolünün aşağıdaki nedenlerden ötürü gözardı edilemeyeceğini belirtilmiştir (ICSI, 2011):

- Personelin davranışlarını şekillendiren en önemli etken yönetimin tutumlarıdır;
- Güvenlik ve diğer konular arasındaki risk-getiri dengesinin sağlanmasında en temel rolü yöneticiler üstlenmektedir;
- İşyerinin güvenliği sadece işletmelerin İSG uzmanlarının sorumluluğu olarak kabul edilemez.

ICSI Çalışma Grubu tarafından ortaya konan 7 güvenlik liderliği prensibi aşağıdaki gibidir (ICSI, 2011):

1. Yönetimin değer ve prensipleri ile uyumlu bir güvenlik vizyonu yaratmak,
2. Örgüt yapısı ve yönetim dahilinde iş güvenliğine hak ettiği değerin verilmesi ve güvenlik önceliğinin tesisi,
3. Güvenlik vizyonunun benimsenmesi için insanların etkilenmesi, ikna edilmesi ve hiyerarşinin tüm basamaklarında bilgi akışını güçlendirilmesi,
4. Tutarlı bir örnek oluşturularak çalışanların gözünde yöneticilerin inandırıcılığının artırılması,
5. Takım ruhunun ve yatay iş birliğinin desteklenmesi,
6. Çalışanların gözlemlenmesi, onları dinlemek ve etkili iletişim kurabilmek için iş yerinde, çalışanların arasında yöneticilerin vakit geçirmesi,
7. Doğru davranışların ödüllendirilmesi ve adaletli yaptırımlar uygulanması.

İngiltere İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı HSE- Health and Safety Executive tarafından düzenlenen İnşaat Sektörü için Liderlik ve Çalışanların Katılımı Forumu tarafından yayınlanan raporda dönüşümcü liderlik özelliklerinin altı çizilmiş ve etkili bir iş sağlığı ve güvenliği lideri olabilmek için yöneticilerin benimsemesi gereken temel prensipler aşağıdaki gibi sıralanmıştır (HSE Toolkit, www.hse.gov.uk, 2018):

1. *Statükoyu değiştirmeye zorlamak*: İş sağlığı ve güvenliği konusunda yeni gelişmeleri takip ederek işletmede gerekli değişimleri gerçekleştirmeye çalışın,
2. *Bir iş güvenliği vizyonu yaratmak*: Net ve anlaşılır İSG hedefleri oluşturun ve bu sürece işçileri dahil edin. Bu bağlamda planlama ve karar alma süreçlerinde çalışanların da görüşlerini alarak paylaşılan bir vizyon oluşturun,
3. *İşçileri güvenli ve sağlıklı şekilde çalışmaya teşvik etmek*: Tüm çalışanların İSG konularında yeterince eğitim almaları ve gerekli kaynaklara ulaşabilmelerini sağlayın. İşlerin güvenli ve sağlıklı bir şekilde tamamlanabilmesi için yeterli zaman sağlayacak planlamalar yapın. Karşılıklı güven ortamı yaratın,
4. *İyi bir rol model olmak*: Güvenliğin öncelikli olduğunu samimiyetle önce kendiniz benimseyin sonra işin her aşamasında bu tutumu sergileyin,
5. *Güvenlik konusunda işçilere karşı ilgili ve saygılı olmak*: İşçilerin görüşlerini dinleyin ve herkesin birbirinin güvenliğinden kendini sorumlu tuttuğu bir takım ruhu geliştirmeye çalışın,
6. *Güvenlik konularında sürekli olarak iletişim halinde olmak*: İş güvenliği ile ilgili olaylara hızlı tepki verin. Güvenlik ile ilgili tüm gelişmelerin düzenli aralıklarla çalışanlara duyurulmasını sağlayın.

Çeşitli yüksek riskli endüstri dalları için güvenlik liderliği üzerine yapılmış araştırmaları inceledikleri çalışmalarında Kim ve Gausdal (2017), bu araştırmaların sonuçlarını sentezleyerek özelde nakliyat sektörü için güvenlik liderliğini yöneticilerin hiyerarşik konumlarına göre şekillendirmeye çalışmışlardır. Çalışmada işletmenin yapısı ve politikalarında güvenliğin en üst düzey öncelikler arasında girmesinin ve özellikle en üst düzey yöneticilerin mevcut sistemi bu açıdan sürekli olarak değerlendirmesi, yenilemesi, geliştirmesi, ayrıca diğer yönetici ve operatörlerin güvenli çalışma konusundaki becerilerinin artırılmasına önem vermesi gerektiği belirtilmektedir. Güvenlik önceliği ve güvenlik bağlılığı konusunun işletmenin her aşamasındaki çalışanlara duyurulmasının öneminin altı çizilmiştir (Kim & Gausdal, 2017).

Oluşturulan hiyerarşik model çerçevesinde işletme yönetiminin üç seviyesindeki yöneticiler için 11 etkili güvenlik liderliği özelliği tespit edilmiştir. Bu liderlik özellikleri aşağıda görüldüğü şekilde gruplandırılmıştır (Kim & Gausdal, 2017):

- Alt kademe yöneticiler: İletişim kurma, önemseme ve destekleme, katılım ve dahil olma;
- Orta kademe yöneticiler: Personel güçlendirme (empowering), gözetim/denetleme (monitoring), bilgilendirme, eşgüdüm sağlama;
- Üst kademe yöneticiler: Etkinleştirme, güvenlik önceliği, tesis etme ve yapılandırma, güvenli davranışlara özendirme ve destekleme.

Bennett ve Vos (2014) önderliğinde düzenlenen Business Leaders' Health and Safety Forum (İşletme Liderleri İş Sağlığı ve Güvenliği Forumu) Yeni Zelanda'nın önde gelen şirketlerinin 240 üst düzey yöneticisinin bir araya gelmesi ile kurulmuştur. Forumun güvenlik liderliği üzerine yürüttüğü çalışmalar sonucunda CEO düzeyinde etkili güvenlik liderinin taşıması gereken 8 temel özellik aşağıdaki şekilde belirlenmiştir (www.zeroharm.org.nz, 2018):

1. Vizyonu netleştirmek;
2. İş sağlığı ve güvenliğine yatırım yapmak;
3. Kişisel olarak İSG çalışmalarına dahil olmak;
4. Çalışanların İSG çabalarına olan ilgisini artırmak;
5. Katkıları takdir etmek ve İSG konusunda elde edilen başarıları kutlamak;
6. Riskleri yönetmek;
7. İSG çabalarının çıktılarını denetlemek;
8. Çalışanların bu konuda kendilerini geliştirmelerine imkân sağlamak.

### **1.3. Güvenlik Liderliği Araştırmalarında Öne Çıkan Liderlik Tarzları**

İşletmelerde güvenlik kültürünün tesisinde güvenlik liderliğinin rolü üzerine yapılmış pek çok araştırma mevcuttur. Bunlardan bazıları güvenlik liderinin başarısında rol oynayan liderlik tarzlarını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Güvenlik liderliği kavramının iş sağlığı ve güvenliği literatüründe başlı başına bir öge olarak araştırmalara konu edilmesi ise ikibinli yılların ilk on yıllık dönemine tekabül etmektedir. Bu çalışmada liderlik tarzları ve güvenlik liderliği üzerine 2010 ve 2018 yılları arasında gerçekleştirilmiş araştırmalar incelenmiştir. Bu amaçla Türkçe ve İngilizce dillerinde yazılmış makaleler Google Akademik, Researchgate, Dumlupınar Üniversitesi Merkez Kütüphane DPUunify (online) kataloğu ve Dergipark veri tabanının yanı sıra YÖK tez merkezinden "safety leader", "safety leadership", "leadership in safety", "güvenlik lideri", "güvenlik liderliği" ve "iş güvenliği liderliği" kelimeleri ile arama yapılarak ilgili tarihler arasında yayımlanmış makale, tez ve kitaplara ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda incelenen çalışmalar aşağıdaki şekilde sıralanmıştır.

Sonderstrup vd. (2011), güvenlik kültürünün önemli olduğu farklı sektörlerdeki 3681 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada güvenlik kültürü (yönetimin güvenlik yetkilendirmesi ve çalışanların güvenlik önceliği olmak üzere iki bileşen), güvenlik liderliği (etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik) ve demografik değişkenler arasındaki ilişkileri ele almışlardır. İstatistiksel analizler sonucunda etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının yönetimin güvenlik yetkilendirmesi ile pozitif yönlü ilişkili olduğunu, çalışanların güvenlik önceliği boyutunun ise sadece dönüşümcü liderlik ile anlamlı ilişkiye sahip olduğu sonucuna varmışlardır (Sonderstrup vd., 2011).

Çin'deki üç kömür madeni işletmesinde anket yöntemi ile uyguladıkları araştırmanın analizleri sonucunda Xuesheng ve Wenbiao (2012) dönüşümcü liderlik tarzının kömür madenlerinde

güvenlik iklimi ile pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır. Dolayısıyla liderlik tarzının güvenlik iklimini geliştirmekte önemli rolü olduğunu ifade etmişlerdir.

Clarke (2013) meta analiz yöntemi ile yürüttüğü çalışmada iş güvenliği ve liderlik arasındaki ilişkileri değerlendiren bilimsel araştırmaları incelemiş, güvenlik liderlerinin sergileyecekleri liderlik tarzlarının işletmelerdeki iş kazası oranlarının azaltılmasına katkıları ortaya koymaya çalışmıştır. Araştırma kapsamında dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik tarzlarının özelliklerini içinde barındıran güvenlik liderliğinin, güvenlik kültürünün çalışanların katılımı ve güvenli davranışların sergilenmesi boyutlarını pozitif yönde etkilediği, dolaylı olarak da kaza oranlarını azalttığı istatistiksel analizler sonucunda ortaya koymuştur (Clarke, 2013).

Cooper (2015) ise çalışanların güvenlik konularında desteklendikleri, iş birliği ve karşılıklı olarak bireylerin diğerlerinin güvenliğinden kendilerini de sorumlu hissettikleri bir ortamın hizmetkâr liderlik ile sağlanabileceğini belirtmiştir. Öte yandan bu liderlik tarzının güvenlik kültürü ile ilişkisine dair ampirik bir çalışmaya ulaşılammış olması ve bu görüşü destekleyecek başka bir akademik çalışmaya rastlanmaması nedeniyle bu liderlik tarzı mevcut çalışmanın kapsamı dışında bırakılacaktır. Ancak sonraki çalışmalarda uygulamalı olarak değerlendirilmesi planlanmaktadır.

Esterhuizen ve Martins (2015), çalışmalarında etkili bir güvenlik liderliği modeli ortaya koymaya çalışmışlar, sonrasında da bu modelin üzerine inşa edilecek bir koçluk programı hazırlamayı amaçlamışlardır. Güney Afrika'da bir maden işletmesinde yürüttükleri araştırmada karma metodoloji yaklaşımını benimseyen araştırmacılar oluşturdukları "bütünleşik güvenlik liderliği modeli"nde etkili bir güvenlik liderinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarını benimsemesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Güney Afrika inşaat sektöründe güvenlik performansı ve güvenlik liderliği ilişkisini inceleyen Skeepers ve Mbohva (2015) dönüşümcü (ilham veren ve işçileri güvenli bir şekilde çalışmak yönünde güdüleyen, çalışanlarının refahına önem veren) ve etkileşimci (performansı ödüllendiren) liderlik tarzlarının analiz sonuçlarına göre ciddi şekilde desteklendiğini ortaya koymuşlardır. Dolayısıyla bu liderlik tarzlarının etkili güvenlik liderliği için gerekli ve faydalı olduğu sonucuna varmışlardır (Skeepers & Mbohva, 2015).

Sawhney (2016), yüksek riskli işlerde çalışan 168 katılımcı üzerine anket yöntemini kullanarak yaptığı araştırmasında dönüşümcü liderlik özelliğinin güvenlik motivasyonu, güvenlik tutumları, normları ve kontrolü ile pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna varmıştır. Ayrıca doğrudan etkileşimci liderlik terimini kullanmamakla birlikte bu liderlik tarzının koşullu ödül ve aktif hariç tutarak yönetim (MEA) özelliklerinin de güvenlik liderliğinin yukarıda belirtilen boyutları ile pozitif yönlü anlamlı ilişki içerisinde olduğunu ortaya koymuştur.

Zuofa ve Ocheing (2017), Nijerya'daki deniz aşırı petrol ve gaz tesislerinde güvenlik liderliğinin üst düzey yöneticiler için önemini inceledikleri ampirik çalışmalarında bu yöneticilerinin başta etkileşimci, dönüşümcü ve otokratik liderlik olmak üzere pek çok liderlik tarzını etkili güvenlik liderliği sergilemek amacıyla kullandıkları sonucuna varmışlardır. Çalışmada deniz aşırı projelerin yürütülmesinde liderlik tarzının tüm güvenlik yönetimi sistemlerinin etkin bir şekilde yürütülmesi için kritik bir rol oynadığının altı çizilmiştir (Zuofa & Ocheing, 2017).

Bu veriler ışığında güvenlik liderliği ile yakın ilişki içerisinde olduğu önceki araştırmalar dahilinde ortaya konmuş olan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının mevcut çalışma kapsamında değerlendirilmesine karar verilmiştir.

#### **1.4. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik**

Görüldüğü üzere İSG alanında yapılmış araştırmalar etkili güvenlik liderinin benimsemesi gereken iki liderlik tarzı üzerinde hemfikir görünmektedir. Bunlar etkileşimci ve dönüşümcü liderlik

tarzlarıdır. Bu kısımda söz konusu iki liderlik tarzı kısaca açıklanacak ve böylece güvenlik liderine yapacakları katkılar ortaya konmaya çalışılacaktır.

Dönüşümcü liderlik (transformational leadership), değişim ve dönüşüm kültürü temelinde kurulmuş ve değişim konusunda örgütte uygulanması gereken stratejilerin belirlenmesi ve bu bağlamda çalışanlara rehberlik edilmesini içeren bir liderlik tarzıdır. Dönüşümcü lider, çalışanların gelişimini destekler, onların yetenek ve becerilerini kullanmalarına olanak sağlar, ihtiyaçlarına ve motivasyonuna odaklanır ve uzun dönemli örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanları sürecin tamamına dâhil eder. Dolayısıyla bu liderlik tarzında lider ve takipçileri arasındaki ilişki çok önemlidir (Kılıç vd., 2014). Bu liderlerin ikna kabiliyeti yüksek olup takipçilerini sürekli iletişim kurarak, kendileri rol model teşkil ederek ve işletmenin misyon ve hedeflerini benimseterek başarıya ulaşmak konusunda onları cesaretlendirir ve motive ederler (Khan vd., 2016).

Bu liderlik tarzı ile ilgili çalışmalar Bass (1985) önderliğinde başlamış olup dönüşümcü liderliğin birey, grup ve örgüt düzeyinde etkinlik konularının anlaşılmasında en başarılı yaklaşımlardan biri olduğu kabul edilmektedir. Dönüşümcü liderlerin sergiledikleri belli başlı davranışlar takipçilerinin daha başarılı olmalarını, tüm örgütün refahını kendi kişisel çıkarlarından üstün tutmalarını, kişisel gelişimleri için öz becerilerine odaklanabilmelerini ve sorunlara yeni çözümler ile yaklaşabilecek zihinsel beceriler geliştirmelerini sağlamaktadır (Bass, 1985).

Dönüşümcü liderlik iki düzeyde incelenmektedir: birey odaklı ve grup odaklı dönüşümcü liderlik. Birey odaklı dönüşümcü liderlik tek tek bireylerin istek, ihtiyaç, yetenek ve yeterliliklerine göre şekillenmekte ve lider kendi ilham verici, motive edici ve etkileyici özelliklerini tek tek bireylere göre belirlemektedir. Özellikle iş tatmini konusunda, çalışmalar birey odaklı dönüşümcü liderliğin etkili olduğunu ortaya koymuştur. Grup odaklı dönüşümcü liderlik ise tek tek bireylerin değerlerinin birleştiği bir ekip için o ekibi bütün olarak etkileyecek dönüşümcü liderlik özelliklerini ortaya koyması ve grubun başarıya ulaşmasını sağlaması ile ilgilidir (Braun vd., 2013).

Etkileşimci liderlik (transactional leadership), amaçları gerçekleştirmek için yönetsel görevlere odaklanır. Dolayısıyla ödül ve ceza kavramlarının bu liderlik tarzında önemli bir yeri vardır. Etkileşimci lider, çalışanlar için hedefleri belirler ve gündelik faaliyetlere yönelir. Aksaklıkları denetim mekanizması yoluyla takip eden bu liderler iş odaklıdır (Kılıç vd., 2014). Bu liderlik tarzı çalışanların bir işe girdikleri zaman o iş yerindeki lidere uymayı da taahhüt etmiş oldukları ana fikri üzerine kurulmuştur. Aldıkları ücret karşılığında çaba ve emeklerini ortaya koymaları beklenen çalışanların bu anlaşmayı ihlal etmeleri durumunda lider tarafından cezalandırılmaları üstün performans sergiledikleri zaman ise ödüllendirilmeleri beklenir (Amanchukwu vd., 2015).

Etkileşimci liderlik üç ana bileşenden meydana gelmektedir: koşullu ödül (contingent reward), aktif hariç tutarak yönetme (management by exception) ve pasif hariç tutarak yönetme. Etkileşimci lider takipçilerinin kendilerinden beklenen performansı sergilemeleri için koşullu ödüllerden faydalanır ve takipçilerinin motivasyonunu artırmak için dışsal ödüller gerektiğine inanır (Khan vd., 2016). Takipçilerin üstlerine düşen görevi doğru yapmaması halinde ise hariç tutarak yönetme devreye girer. Aktif hariç tutarak yönetmeyi benimseyen liderler sürekli çalışanları izler, gerektiğinde müdahale eder ve disiplin sağlamaya çalışırlar. Pasif hariç tutarak yönetmeyi tercih eden bir lider ise çalışanın performansında bir aksaklık meydana gelmesini bekler ve ancak o zaman müdahale eder (Bass, 2003).

Her iki liderlik tarzı da işletme yönetiminin etkililiğine katkı sağlar. Etkileşimci liderlik, özellikle koşullu ödül uygulaması ile çalışanların maddi ihtiyaçlarına cevap verirken dönüşümcü liderlik takipçilerin özsaygılarını artırır ve kendilerini liderleri ile özdeşleştirmelerini sağlar. Dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik birbiri ile çelişmez hatta biri diğerini gerekli kılar (Bass, 2003).



## 2. Sonuç ve Öneriler

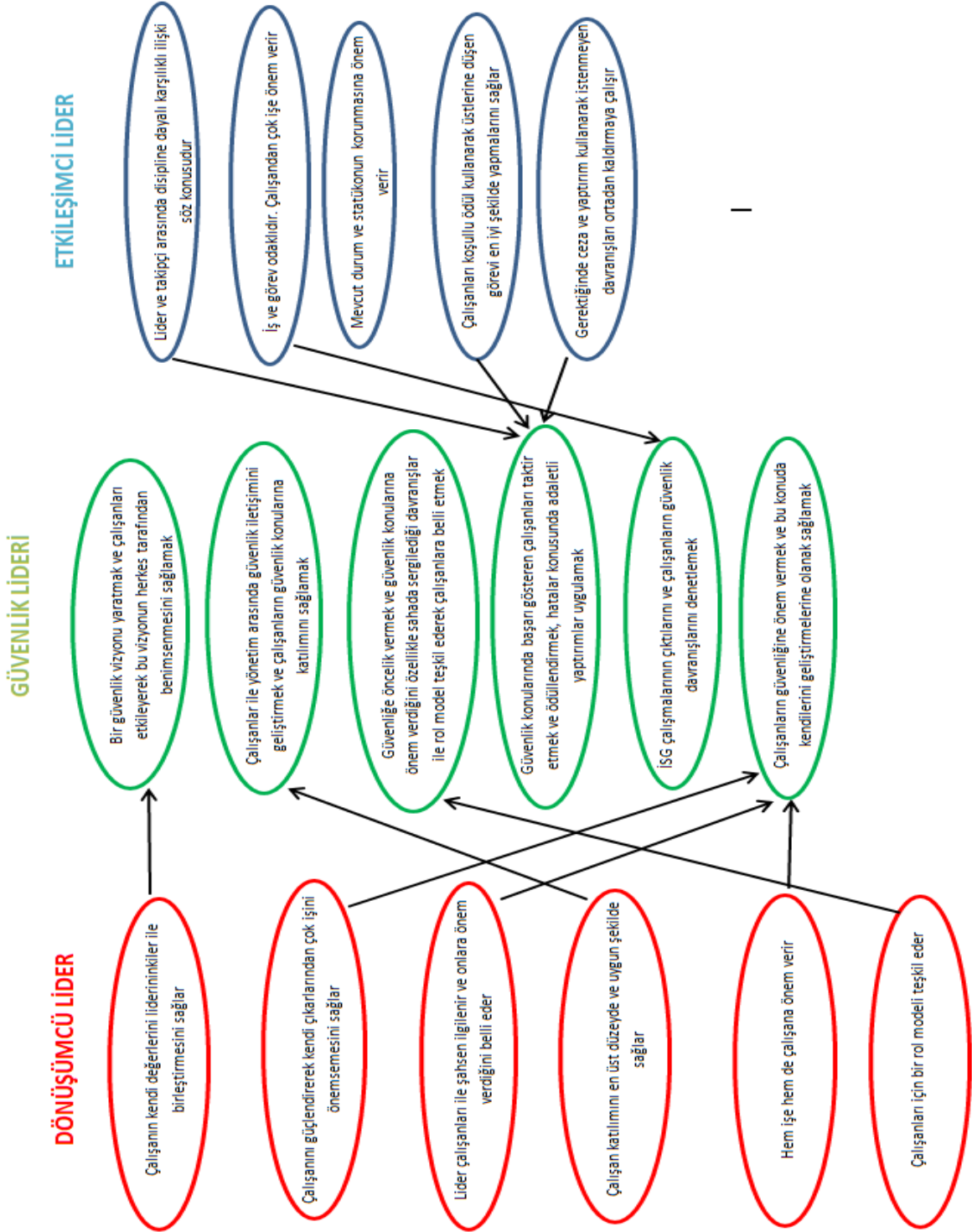
Güvenlik kültürü, bir iş sağlığı ve güvenliği kavramı olmakla beraber örgüt kültürünün iş yerinde güvenliğin önceliğini, kural ve zorunlulukların ötesinde gerek yönetim gerekse çalışanların güvenlik konusundaki algıları ve tutumlarını ifade eden yönünü temsil etmektedir. Aynı zamanda örgüt kültürünün bir parçası olan bu kavramın farklı disiplinlerin de katkısıyla daha iyi anlaşılacağı ve geliştirilebileceği öngörülmektedir. Bu çerçevede güvenlik liderliğinin akademik çalışmalarla desteklenerek kavramsal ve uygulamalı olarak geliştirilmesi, güvenlik kültürünün güçlenmesi ve iş yerlerinde daha iyi şartlar sağlanarak iş kazalarının önlenmesine katkı sağlayacaktır.

Bu çalışmanın amacı kapsamlı bir literatür taraması yapılarak güvenlik liderliği ile ilgili teorik ve uygulamalı çalışmaların değerlendirilmesi, bu çalışmaların sonuçlarına göre güvenlik liderinin taşıması gereken temel özelliklerin ve etkili güvenlik liderinin benimsemesi gereken liderlik tarzlarının belirlenmesidir. Böylece İSG kavramı olan güvenlik liderliği ile liderlik literatürü arasında bağlantı kurulmaya çalışılmıştır. Liderlik konusunda yönetim organizasyon ve insan kaynakları yönetimi disiplinleri çerçevesinde çok sayıda çalışma yapılmakta, etkili liderlik özellikleri konusunda özel sektör işletmeleri ve devlet kurumlarında görev yapan yöneticilere yol gösterilmeye çalışılmaktadır. İş güvenliği sadece üretim yapan işletmeler için değil ofis çalışanları da dahil olmak üzere tüm çalışanların hayatında önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle İSG uzmanları artık kamu kurumları da dahil olmak üzere tüm işyerlerinde faaliyet göstermekte ve bu uygulama kanunlar ile de zorunlu kılınmaktadır. Bu bağlamda tüm yöneticilerin İSG konusundaki sorumlulukları artmakta, bu durum her yöneticinin İSG alanında yetkinlik geliştirmesini gerekli kılmaktadır. Sonuç itibarı ile güvenlik liderliği kavramının sadece güvenlik kültürü ve güvenlik yönetimi çalışmalarının bir parçası olmakla kalmayıp liderlik alanında yapılacak çalışmalarla da geliştirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Yabancı literatürde son yıllarda sıklıkla teorik ve uygulamalı araştırmalara konu olan güvenlik liderliğinin yerli literatürde de başlı başına bir çalışma konusu olmasının faydalı olacağı düşüncesi bu çalışmanın ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Literatür taraması göz önünde bulundurulduğunda güvenlik liderliğinin başarısı için öngörülen temel kural ve prensiplerin büyük ölçüde birbiri ile örtüştüğü görülmektedir. Güvenlik liderinin taşıması gereken özellikler derlendiğinde belli başlı bazı özelliklerin ön plana çıktığı görülmektedir. Bu özellikler aşağıda görüldüğü gibi özetlenebilir:

- Bir güvenlik vizyonu yaratmak ve bu vizyonun herkes tarafından benimsenmesini sağlamak,
- Örgüt içinde güvenlik iletişimini en etkin düzeye çıkarmak,
- Çalışanların güvenlik konularına karar alma süreçleri de dahil olmak üzere katılımını sağlamak,
- Güvenlik konularına samimiyetle öncelik vermek ve bunun herkes tarafından görülmesini sağlayarak bir rol model teşkil etmek,
- Gerek eğitim faaliyetleri gerekse ihtiyaç duyulan teknik ve teknolojik gereçleri temin ederek çalışanların kendilerini bu konuda geliştirmelerini sağlamak,
- Çalışanların davranışlarını iş güvenliği yönünden sürekli ve etkili bir şekilde gözlemlemek, denetlemek, gerektiğinde müdahale etmekten çekinmemek,
- Güvenli ve güvensiz davranışlar karşısında ödül ve ceza araçlarını doğru ve etkili bir şekilde kullanmaktır.

Şekil 1. Güvenlik Liderinin Özellikleri ile Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Özellikleri Arasındaki İlişkiler



Bu özelliklerin literatür taramasında da tespit edildiği üzere iki liderlik tarzının özellikleri ile örtüştüğü görülmektedir. Bunlar dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderliktir. Güvenlik liderinin bir yandan davranışları ve tutumları ile örnek olması, iletişim ve etkileşim ortamı yaratarak İSG süreçlerine çalışanların katılımını temin etmesi gerekmektedir. Öte yandan iyi bir yönetici olarak iş güvenliğinin gerektirdiği teknik, teknolojik imkanlar ile eğitim faaliyetlerini özenle temin etmek güvenlik liderinin görevleri arasındadır. Bir yandan dolaylı olarak liderlik özellikleri çerçevesinde güvenli davranışların özendirilmesi ve güvensiz davranışların kurum kültüründe yer bulamamasını sağlamak, diğer yandan yöneticilik yetkisi dahilinde güvenli davranışları ödüllendirmek ve güvensiz davranışlar ve ihlalleri ceza ve benzeri yaptırımlar ile önlemek gereklidir. Tüm bu özellikler incelenen araştırma sonuçları ile de uyumlu olarak dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarına işaret etmektedir. Bu çalışma tarafından önerilen model bu iki liderlik tarzının temel özelliklerini listeleterek bu özellikler ile iyi bir güvenlik liderinin özellikleri arasında örtüşen noktaları ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu iki liderlik tarzının öne çıkan özellikleri ile güvenlik liderinin taşıması gereken özellikler arasındaki bağlantı Şekil 1 ile gösterilmiştir.

Bu çalışma kapsamında incelenen araştırma sonuçları güvenlik liderliğinin ve güvenlik kültürünün büyük önem arz ettiği yüksek riskli işletmelerde dönüşümcü liderlik ile etkileşimci liderlik tarzlarının olumlu etkisini ortaya koymuştur. Her ne kadar etkileşimci liderlik tarzı modern işletmeler için sadece yöneticinin temel görevlerini yerine getirdiği vizyon ve yaratıcılıktan mahrum bir ortam algısı yaratıyorsa da özellikle tehlikeli işlerin yürütüldüğü ve çoğunluğu üst düzey eğitime sahip olmayan çalışanlardan oluşan işletmeler için olmazsa olmaz bir özelliktir. Öte yandan çalışanların hayattan beklentileri, liderin ilham verme görevi ve iş hayatında gözetim altında olmasalar dahi çalışanların kendi inisiyatifleri ile güvenli davranışlara yönelmelerini sağlayacak güvenlik vizyonunu benimsemeleri için dönüşümcü liderlik tarzı da vazgeçilmezdir. Bazı özellikleri ile karizmatik liderlik ve hizmetkar liderlik tarzlarını anımsatmakla beraber dönüşümcü liderlik tarzının en önemli özelliği işletmede önü alnamayan risk alma ve güvensiz davranış eğilimlerini örgüt kültüründe köklü değişiklikler sağlayarak ortadan kaldırmak olacaktır. Bu çalışmada, iş güvenliğinin önemli bir sorunsal olduğu işletmeler için her iki liderlik tarzının da dengeli bir şekilde sergilenmesinin güvenlik liderinin başarısını artıracığı sonucuna varılmıştır.

Bu çalışmanın en önemli kısıtlılığı güvenlik liderliği kavramının ülkemizde akademik çalışma anlamında çok yeni olmasıdır. Dolayısıyla herhangi bir ampirik çalışma yapılmadan önce güvenlik liderliğinin tanıtılması ve literatürdeki yerinin belirlenmesi gerekmektedir. Güvenlik liderliği konusunda geliştirilmiş ölçekler yabancı literatürde mevcut olmakla birlikte yerli literatürde bir güvenlik liderliği ölçeği kullanılarak yapılmış uygulamalı bir çalışmaya rastlanamamıştır. Dolayısıyla bu çalışmada yerli literatürde çok yeni olan ve üzerine sınırlı ölçüde akademik çalışma yapılmış olan bu kavramın tanıtılması amaçlanmaktadır. Daha sonraki çalışmalarda bu ölçekler kullanılarak ampirik bir araştırma yapılması planlanmaktadır.

Bu çalışmanın literatür taraması kapsamında incelenen çalışmalara göre güvenlik kültürünün temel belirleyicisinin güvenlik liderliği rolünü üstlenen yöneticiler olduğu belirlenmiştir ve İSG uygulamalarının başarısının artırılmasında bu faktörün etkili olacağı öngörülmektedir. İSG çabalarının başarısı çalışma koşullarının iyileştirilmesi, iş kazaları ve hastalıklarının neden olduğu maliyetlerin azaltılması ve örgütün itibarının korunması açısından büyük önem arz etmektedir.

Son olarak, güvenlik kültürü ve liderliği konularında yönetim organizasyon alanında yapılacak çalışmaların önemli katkıları olacağı düşünülmektedir. Geleceğin işletme yöneticileri ve girişimcilerinin yetiştirildiği işletme bölümlerinde güvenlik liderliğine yönelik verilecek eğitimin İSG çabalarına yapacağı katkı ise gözden kaçırılmamalıdır. İnsan hayatı ile böylesine yakından ilgili bir konuda ne kadar çok ve çeşitli çalışma yapılırsa o kadar faydalı olacağı düşünülmektedir.

## Kaynakça

- Akdeniz, B. (2018). *Örgüt kültürü ile güvenlik kültürü ilişkisinin iş sağlığı ve güvenliği açısından incelenmesi: Bir maden işletmesinde uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Akdeniz, B., Giderler C., & Özler, E. N. D. (2018). Can other disciplines support occupational health and safety efforts? Importance of safety culture: A study on a coal mine Institution. *Acta Academica Karviniensia*, 18(4), 5-16.
- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015), A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management*, 5(1), 6-14.
- Aytaç, S. (2011). İş kazalarını önlemede güvenlik kültürünün önemi: 2. Bölüm. *Türk Metal Dergisi*, 148, 36-39.
- Bass, M. B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, M. B. (2003). The new paradigm and ethics of authentic and pseudotransformational leadership, In A. Safty & H. Güven (Eds). *New paradigms in leadership* (pp. 118-135), Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Bennet, H., & Vos, P. (2014). *What is safety leadership: A guide for chief executives*, <https://www.zeroharm.org.nz/assets/docs/leadership/What-is-safety-leadership-A-guide-for-Chief-Executives-Oct-2014.pdf> adresinden erişildi.
- Braun, S., Peus C., Weisweiler, S., & Frey D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24, 270–283.
- Clarke, S. (2013), Safety leadership: A meta-analytic review of transformational and transactional leadership styles as antecedents of safety behaviours. *J Occupational Organizational Psychol*, 86(1), 22-49.
- Cooper, D. (2015). Effective safety leadership: Understanding types and styles that improve safety performance. *Professional Safety*, 60(2), February: 49-53.
- Ernst & Young. (2001). *Development of a leadership resource pack: Health and safety*, Executive Books, Norwich. <http://www.hse.gov.uk/research/otopdf/2000/oto00098.pdf> adresinden erişildi.
- Eryeşil, K., & İraz, E. (2017). Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir alan araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 20(2), 129-139.
- Fındıkçioğlu, E. P. (2018). *Investigation of workplace accidents in coal and mineral processing plants: unsafe acts, safety culture and safety leadership*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi.
- George, B. (2009). *Seven lessons for leading in crisis*. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- HSE Health and Safety Executive. (2012). *Leadership and worker engagement forum: Leadership and worker involvement toolkit*, [www.hse.gov.uk](http://www.hse.gov.uk) adresinden erişildi.
- ICSI The Institute for an Industrial Safety Culture (2011). *Leadership in safety: Industrial practice*. France: Working Group Leadership in Safety Report.

- Kelloway, E. K., & Day, A. (2005). Building healthy workplaces. What we know so far. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 37, 223-235.
- Khan, Z. A., Nawaz, A., & Khan I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review, *Journal of Resources Development and Management*, 16, 1-7.
- Kim, T., & Gausdal, A. H. (2017). Leading for safety: A weighted safety leadership model in shipping, *Reliability Engineering and System Safety*, 165, 458-466.
- Mullen, J., & Kelloway, E. K. (2011). Occupational Health and Safety Leadership. J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds) *The Handbook of Occupational Health Psychology: 2nd Edition* içinde, (358-372) Washington: American Psychological Association.
- OGP Report (2013). The International Association of Oil and Gas Producers Report No. 452: Shaping Safety Culture Through Safety Leadership.
- Pala, K. (2005). İSG politikası ve güvenlik kültürü, *İş Sağlığı ve Güvenliği Dergisi*, 25(5), 18-22.
- Shawney, G. (2016). *Examining attitudes, norms, and control toward safety behaviors as mediators in the leadership-safety motivation relationship*, Unpublished doctoral dissertation, Psychology, Old Dominion University.
- Sonderstrup, H. K., Carlsen, K., Kines, P., Bjørner, J. B., & Roepstorff, C. (2011). Exploring the relationship between leadership style and safety climate in a large scale Danish cross-sectional study, *Safety Science Monitor*, 1(15), Erişim tarihi: 29.09.2018: [https://www.researchgate.net/profile/Pete\\_Kines/publication/263703173\\_Exploring\\_the\\_relationship\\_between\\_leadership\\_style\\_and\\_safety\\_climate\\_in\\_a\\_large\\_scale\\_Danish\\_cross-sectional\\_study/links/55c9d80308aeb97567484dc7/Exploring-the-relationship-between-leadership-style-and-safety-climate-in-a-large-scale-Danish-cross-sectional-study.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Pete_Kines/publication/263703173_Exploring_the_relationship_between_leadership_style_and_safety_climate_in_a_large_scale_Danish_cross-sectional_study/links/55c9d80308aeb97567484dc7/Exploring-the-relationship-between-leadership-style-and-safety-climate-in-a-large-scale-Danish-cross-sectional-study.pdf)
- Skeepers, N. C., & Mbohva, C. (2015). A study on the leadership behaviour, safety leadership and safety performance in the construction industry in South Africa, *Industrial Engineering and Service Science, IESS, Procedia Manufacturing*, 4, 10-16.
- Şerifoğlu, U. K., & Sungur, E. (2007). İşletmelerde sağlık ve güvenlik kültürünün oluşturulması; tepe yönetimin rolü ve kurum içi iletişim olanaklarının kullanılması, *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 58(18), 41 – 50.
- Esterhuizen, W., & Martins, N. (2015). A mixed method approach to evaluate the impact of coaching on safety leadership. University of Malta, Malta. Proceedings of the 14th European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies, 11-12 June, pp. 428-436.
- Xuesheng, D., & Wenbiao, S. (2012). Research on the relationship between safety leadership and safety climate in coalmines, *2012 International Symposium on Safety Science and Technology*, Procedia Engineering 45, 214 – 219.
- Zhu, C. J., Di, F., Gui, F., & Gemma, C. (2010), Occupational safety in china: safety climate and its influence on safety-related behavior, *China Information*, 24(1), 27-59.
- Zuofa, T., & Ocheing, E. G. (2017). Senior managers and safety leadership role in offshore oil and gas construction projects, *Creative Construction Conference 2017, CCC 2017, 19-22 June 2017, Primosten, Croatia*, Procedia Engineering 196, pp.1011-1017.