



## Güvenlik Kültüründe Yeni Bir Yaklaşım: Güvenlik Koçluğu

Derya Koçak<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi, Ankara, Türkiye

### Makale Tarihiçesi

Gönderim: 23.02.2021

Kabul: 25.04.2021

Yayın: 30.04.2021

### Derleme Makalesi

**Öz-** Örgüt kültürünün bir parçası olan güvenlik kültürünü etkileyen birçok parametre vardır. Bunların başında çalışanların değerleri, inançları, varsayımları gibi hususlar gelmektedir. Güvenlik kültürü oluşturmada ve geliştirmede çalışan davranışlarını analiz etmek ve güvensiz davranışlar üzerinde çalışmak gerekecektir. Tam bu noktada koçluk devreye girmektedir. Bir işletmede güvenlik kültürüne katkı sağlamak için uygulanacak güvenlik koçluğu ile hem işverenin hem çalışanların süreci sahiplenmesi ve güvene dayalı bir iletişim kurulması sağlanabilir. Yukardan emir kontrol yaklaşımı yerine güvenlik koçluğu yaklaşımı ile kişilerin değerleri göz önüne alınarak işlerindeki potansiyeli keşfetmeleri sağlanır. Bu çalışma ile güvenlik kültürü, davranış odaklı güvenlik, insan faktörleri analizi ve sınıflandırma sistemi, koçluk ve güvenlik koçluğuna ilişkin geniş bir literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Güvenlik koçluğunun, yüksek performanslı güvenlik kültürüne olan katkısı ele alınmıştır. Aynı zamanda güvenlik koçluğu, davranış odaklı güvenlik ve insan faktörleri analizi ve sınıflandırma sisteminin birlikte kullanılabilceği sistematik bir yaklaşım ortaya konmuştur.

**Anahtar Kelimeler** – Davranış odaklı güvenlik, güvenlik koçluğu, güvenlik kültürü, insan faktörleri analizi ve sınıflandırma sistemi, koçluk

## A New Approach in Safety Culture: Safety Coaching

Derya Koçak<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Center for Labor and Social Security Training and Research, Ankara, Turkey

### Article History

Received: 23.02.2021

Accepted: 25.04.2021

Published: 30.04.2021

### Review Article

**Abstract** – There are many parameters that affect the safety culture, which is a part of the organizational culture. The most important of these are the values, beliefs and assumptions of the employees. It will be necessary to analyze behavior of employee and study on unsafe behaviors in building and developing a safety culture. At this point, coaching comes into play. With the safety coaching to be applied to contribute to the safety culture in a workplace, it can be ensured that both the employer and the employees adopt this culture and establish a trust-based communication. Instead of the order control approach from top-down, the safety coaching approach enables individuals to discover their potential by taking their values into account. In this study, an extensive literature search was conducted on safety culture, behavior based safety, human factors analysis and classification system, coaching and safety coaching. The contribution of safety coaching to high performance safety culture was discussed. At the same time, a systematic approach has been put forward in which safety coaching, behavior based safety and human factors analysis and classification system can be used together.

**Keywords** – Behaviour based safety, coaching, human factors analysis and classification, safety coaching, safety culture

<sup>1</sup> [derya.atmaca@ailevecalisma.gov.tr](mailto:derya.atmaca@ailevecalisma.gov.tr) Orcid id: 0000-0002-7832-6778

## 1. Giriş

Geçmişten günümüze çalışma ortamındaki güvenliği sağlamak amacıyla birçok yaklaşım benimsenmiştir. Bu yaklaşımları Hale ve Hovden (1998) üç dönem ayırarak incelemiştir. İlk dönem 1800'lerden 1900'lü yılların ortalarına kadar uzanmaktadır ve bu dönemde güvenlik teknik bir sorun olarak ele alınmıştır. Dolayısıyla çözüm olarak makine ve ekipman güvenliği üzerine çalışılmıştır. İkinci dönemde bireysel iyileşmeyi hedefleyerek daha farklı bir bakış yakalanmış ve güvenliği sağlamak adına işe alma, çalışanların yeteneklerini geliştirme ve çalışanların motivasyonlarını artırma üzerine stratejiler geliştirilmiştir. 1980'lerde başlayan üçüncü dönemde ise güvenlik algısı ve örgütsel koşullar dikkate alınarak güvenlik yönetimi felsefesi benimsenmiştir. Kaza ve olayların ana sebebinin insan hatası olduğu kabul edilmiş ve bununla başa çıkmak adına güvenlik yönetim düzeyinde ele alınmaya başlanmıştır. Bu tarihsel süreç incelendiğinde güvenlik kültürü kavramının üçüncü dönemde ortaya çıktığı kabul edilmektedir (Antonsen, 2009). İş kazaları nedenlerinin önemli bir kısmını oluşturan güvensiz davranış ile mücadelede gözetim, denetim, ceza, rehberlik ve prosedürlerin oluşturulması gibi birçok yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımların hepsi destekleyicidir ve eğitime yöneliktir (Health & Safety Authority [HSA], 2013). Ancak sadece bu yaklaşımlar benimsenerek güvensiz davranış ile mücadele etmek mümkün değildir. Bu süreçte çalışanların katılması ve yönetim ile çalışanlar arasında güvene dayalı bir iletişimin olması önemlidir. Bir işletmede güvenlik kültürü oluşturabilmek için çalışanların değerlerine, varsayımlarına, inançlarına hitap edecek güvenlik stratejileri geliştirerek olumlu bir örgüt kültürünün temelleri atılmalıdır. Bu süreçte güvene dayalı iletişim ile sorumluluk ve farkındalık oluşturularak birbirine bağımlı bir kültür geçilebilir ve yüksek performanslı güvenlik kültürü sergilenir. Güvenlik kültürü için oluşturulan vizyon tüm çalışanlar tarafından benimsenerek anlam ve amaç birliği ile sürekli iyileşme sağlanabilir (International Atomic Energy Agency [IAEA], 2002; Sabin vd., 2012; Whitmore, 2019). Tüm bu sürecin sağlıklı ilerleyebilmesi için sistem açısından gerekli tüm önemlerin alınmasının yanında güvensiz davranışların da ortadan kaldırılması gerekir. Davranış odaklı güvenlik, güvensiz davranışlar üzerinde çalışmaya imkân sağlayan bir yaklaşımdır (Fleming ve Lardner, 2002). Bu yaklaşımda başarılı olabilmek adına sisteme koçluk yaklaşımının da eklenmesi önemlidir (Geller, 2011; Institution of Occupational Safety and Health [IOSH], 2017).

Koçluk, farkındalık oluşturarak insanların kendi performanslarını en üst düzeye çıkarmaları için potansiyellerini serbest bırakarak değişime yol açar (International Coaching Community [ICC], 2020; Whitmore, 2019). Davranış temelli yaklaşımlardan biri olan güvenlik koçluğu ile güvensiz davranışların öncülleri ve sonuçları irdelenerek çalışanların yeni beceriler ve davranışlar geliştirmeleri sağlanır. Burada önemli olan ve diğer yaklaşımlardan farklı olan husus bu değişimlerin söylendiği ya da öğretildiği için değil, koçluk yaklaşımının etkisi ile çalışanların öz farkındalık ve öz sorumluluk kazanarak kendi potansiyellerini keşfetmeleri sayesinde olmasıdır (Whitmore, 2019; Wiegand, 2007).

## 2. Güvenlik Kültürü

Kültür, üyelerin tutum ve davranışlarını etkileyen ve örgüt içinde paylaşılan kurumsal değerleri tanımlayan bir kavram olarak görülebilir (Cooper, 2000). Örgüt kültürünün bir parçası olan güvenlik kültürü, bir kuruluşun sağlık ve güvenlik yönetimine olan bağlılığını, tarzını ve yeterliliğini belirleyen bireysel ve grup değerlerinin, tutumlarının, algılarının, yetkinliklerinin ve davranış kalıplarının bir ürünüdür. Olumlu bir güvenlik kültürüne sahip kuruluşlar, karşılıklı güvene dayalı iletişim, güvenin önemi konusunda paylaşılan algılar ve önleyici tedbirlerin etkinliğine duyulan güven ile karakterize edilir (Gadd, 2002). Güvenlik kültürü, çalışanların sağlık ve güvenliğini etkileyen bireylere, işlere ve örgütsel özelliklere atıfta bulunan örgütsel kültürün bir bileşeni olarak görülebilir (Cooper, 2000; Fernández-Muñiz, 2007). Çalışma hayatında hem işveren hem çalışan bütüncül bir güvenlik kültürünün var olduğu ortamda bulunmak ister. Dünyadaki birçok endüstri, büyük ölçekli afetler ve rutin görevlerle ilişkili kazaları azaltmak için güvenlik kültürü kavramına artan bir ilgi göstermektedir (Cooper, 2000). Güvenlik kültürü terimi ilk kez Çernobil nükleer felaketinden sonra kullanılmış ve pozitif güvenlik kültürü geliştirilerek kazaların ve büyük felaketlerin azaltılabileceği üzerinde durulmuştur (The Health Foundation, 2011).

Olumlu bir güvenlik kültürünün amacı, çalışanların işyerindeki risklerin farkında oldukları ve sürekli olarak bu risklere karşı koruma altında oldukları bir atmosfer oluşturmak ve her türlü güvensiz davranıştan kaçınmaktır. Bütüncül bir güvenlik kültürü için çalışanların, güvenliği sadece öncelik olarak değil aynı zamanda bir değer olarak görmesi, sadece kendi güvenliği için değil çalışma arkadaşlarının güvenliği için de sorumluluk alması ve her kademedeki çalışanın sorumluluk duygusuyla hareket edebilmesi ve görev çağrısının önüne geçecek kadar bu konuda istekli olması gerekir (Fernández-Muñiz, 2007; HSA, 2013). İklim kavramı kültür kavramının bir tezahürü olarak ortaya çıkmaktadır ve işgücünün örgütsel atmosfer algılarını yansıtmaktadır. Kültürün bir alt bileşeni olarak görülen iklim, kültüre göre daha yüzeysel ve geçicidir (Guldenmund, 2007). Güvenlik kültürü, bir

kuruluşun güvenlikle ilgili değer ve eylemlerinin tüm yönlerini temsil eden geniş bir terimdir, oysa güvenlik iklimi, çalışanların, kuruluşlarında güvenliğin nasıl yönetildiğine ilişkin algılarına daha fazla odaklanmaktadır. (The Health Foundation, 2011; Zohar, 1980).

Kültür ve iklimin kavramı insanların değerler sistemi ile doğrudan ilişkilidir (IAEA, 2002). Patancar ve Sabin (2010), güvenlik kültürü kavramını Şekil 1’de yer alan güvenlik kültürü piramidi ile açıklamıştır. Güvenlik Kültürü piramidine baktığımızda en altta temel güvenlik değerleri yer almaktadır. Daha sonra güvenlik stratejileri olarak değerlendirebileceğimiz örgütsel faktörler gelir bunu güvenlik iklimi olarak adlandırabileceğimiz tutumlar, fikirler ve güvenlik performansı olarak düşünebileceğimiz davranışlar izler (Sabin vd., 2012).

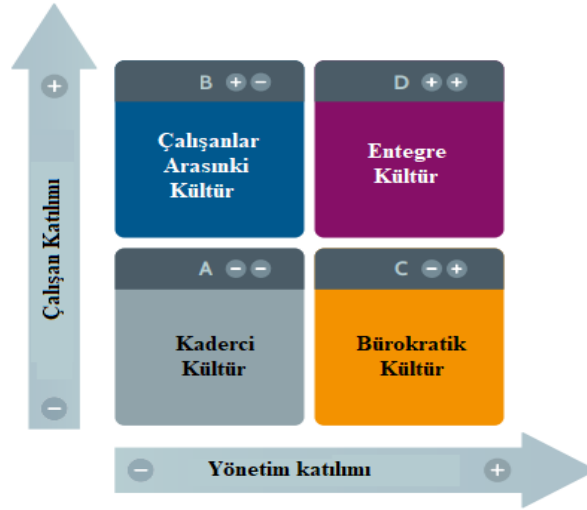


**Şekil 1. Güvenlik Kültürü Piramidi** (Sabin vd., 2012)

Güvenlik kültürü ile ilgili birçok model geliştirilmiştir. Bu modeller arasında öne çıkanlar Fleming (2000) tarafından geliştirilen “Güvenlik Kültürü Olgunlaşma Modeli” (Fleming, 2001); Cooper (2000) tarafından geliştirilen “Karşılıklı Güvenlik Kültürü Modeli” (Cooper, 2000); Cox ve Cox (1991) tarafından geliştirilen “Güvenliğe Yönelik Tutumların Tasarımı Modeli” (Guldenmund, 2000); Galler tarafından geliştirilen “Toplam Güvenlik Kültürü Modeli” (Vierendeels, vd., 2018); Berends (1995) tarafından geliştirilen “Güvenlik Kültürü Modeli”dir (Guldenmund, 2000).

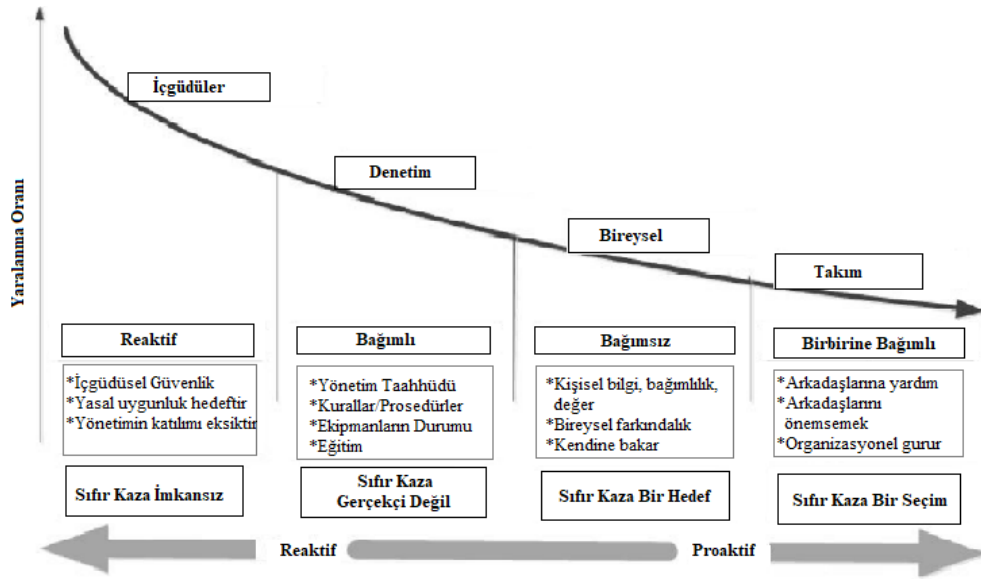
Bu modeller incelendiğinde insan faktörünün ortak bileşen olarak yer aldığı görülmektedir ve bu insan faktörü ve kültür arasında çift taraflı bir etkileşim bulunmaktadır. Bir örgütte güvenlik kültürünün oluşması çalışanların ve yöneticilerin inançları, değerleri, davranışları ve tutumları ile ilişkilidir. Aynı zamanda güvenlik kültürünün, sağlık ve güvenlik performansı açısından çalışanların tutum ve inançlarını etkilediği görülmektedir (Cox ve Cox, 1991; Gadd, 2002; Olsen vd., 2009; Wiegmann vd., 2002; Wu vd., 2009). Bu modeller arasında yer alan toplam güvenlik modeli insan, çevre ve davranış temelli güvenlik üçgeninden oluşmakta ve çoçluk aktif olarak yer almaktadır (Vierendeels vd.,2018). Ancak diğer modeller için de güven, katılım, iletişim gibi kavramlar önemlidir ve bu kavramlar çoçluk uygulamalarda öne çıkan unsurlardandır (Guldenmund, 2000; Vierendeels vd., 2018; Whitmore, 2019).

Endüstriyel Güvenlik Kültürü Enstitüsü, yönetimin ve çalışanların karar verme süreçlerinde güvenliğe verdikleri önemi alarak dört ana güvenlik kültürü kategorisi tanımlamıştır (Şekil 2). Kaderci güvenlik kültüründe, insanlar güvenlik düzeyini etkilemenin mümkün olmadığına inanırlar; kazalar “kötü şans” ya da ilahi iradenin sonucu olarak algılanır. Çalışanlar arasındaki güvenlik kültürü, yönetimin güvenliğe fazla önem vermediği, ancak operatörlerin (çalışanların) kendi ihtiyatlı çalışma uygulamalarını geliştirdiği ve bunlar bir nesilden diğerine geçtiği zaman ortaya çıkar. Bürokratik bir güvenlik kültürü ise şirket ve yöneticilerin güvenlik seviyesinden sorumlu hale gelmesiyle gelişir. Entegre güvenlik kültürü, iyi bir güvenlik performansı sağlamak için gereken tüm bilgilere tek bir kişinin sahip olmayacağını bilir ve yüksek bir güvenlik seviyesi elde etmeyi amaçlar (Institute for a Industrial Safety Culture [ISCI], 2017)



Şekil 2. Güvenlik Kültürü Türleri (ISCI, 2017)

Güvenlik kültüründeki gelişimin izlenebilmesi için geliştirilen birçok araç vardır. DuPont firması tarafından geliştirilen Bradley Eğrisi (Şekil 3) bu araçlardan biridir. Bradley Eğrisi incelendiğinde bir işletmede güvenlik kültürü gelişimi ve reaktif yaklaşımdan proaktif yaklaşıma doğru geçirilen aşamalar görülecektir. DuPont firması, 2009 yılında 10 yıl boyunca 41 ülke ve 64 sanayi kolunda yürütülen çalışmalarda toplanan verileri değerlendirmiş ve çalışmanın sonucunda Bradley Eğrisinde öngörülen güvenlik kültürü ile yaralanma sıklığı ve güvenlik performansı arasında doğrudan bir korelasyon olduğunu ortaya koymuştur (Jasiulewicz-Kaczmarek vd., 2015; Whitmore, 2019).



Şekil 3. Bradley Eğrisi (Jasiulewicz-Kaczmarek vd., 2015)

Bu eğriye göre güvenlik kültürü gelişiminde yer alan reaktif, bağımlı (denetim), bağımsız ve birbirine bağımlı olmak üzere dört süreç bulunmaktadır. Kişilerin sorumluluk üstlenmediği ilk süreçte reaktif bir yaklaşım vardır. Daha sonra bağımlı aşama gelir ve bu aşamada kişiler, hazırlanan kurallar izlenirse kazaların azalacağına inanır ve sorumluluk almaz. Üçüncü süreç olan bağımsız aşamada kişiler sorumluluk alır ve kazaların sayısında düşüş yaşanır. Son süreç olan birbirine bağımlı aşamada kişiler sadece sorumluluk almak ile kalmaz güvenlik konusunu da sahiplenir. Tam anlamıyla bir iletişim vardır ve takım (örgüt) olarak sıfır kaza sayısının ulaşılabilir bir hedef olduğuna inanırlar. Son aşamada yüksek performanslı kültürden bahsetmek mümkündür. Yüksek performanslı kültürün özellikleri arasında sürdürülebilirlik, güven, nitelik, yeterlilik, öğrenme, iç değerler ve

birbirine bağımlılık vardır. Koçluk yaklaşımının uygulanması ile bu özelliklerin sürekli olarak beslenmesi ve gelişmesi mümkündür (Jasiulewicz-Kaczmarek vd., 2015; Whitmore, 2019).

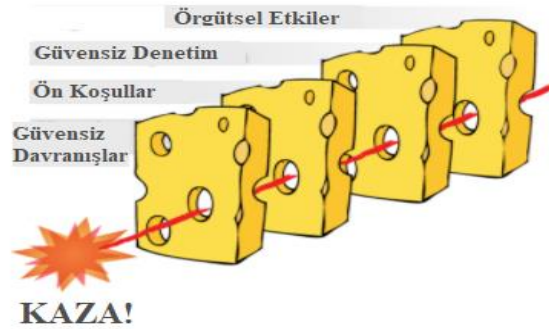
Güvenli ve güvensiz davranışlar üzerine yapılan çalışmalar bu kavramların örgütsel ve kültürel faktörlerden dolayı ile güvenlik kültürü ve ikliminden etkilendiğini göstermiştir (Brown vd., 2000; Cheyne vd., 2002; Osman vd., 2019). Kaza nedensellik modellerinden biri olan ve Heinrich (1931) tarafından geliştirilen domino teorisine göre kazaya neden olan olaylar dizisinde beş faktör (domino taşı) vardır. Bunlar sırasıyla; kalıtsal ve sosyal çevre, kişinin hatası, güvensiz hareket ve koşullar, kaza ve yaralanmadır. Heinrich'in (1931) öncülük ettiği çalışmada 75.000 kaza incelenmiştir ve bulgular bu kazaların neredeyse %88'inin güvenli olmayan davranışlarından kaynaklandığını, yalnızca %10'unun güvenli olmayan koşullardan ve %2'nin önlenemeyen olaylardan kaynaklandığını göstermektedir (International Labour Organization [ILO], 2011; Safety Institute of Australia Ltd [S.I.A], 2012). Yapılan araştırmalar, güvenlik kültürünü oluşturan güvenli davranışların ilişkili olduğu bazı unsurları yeterli kaynaklar ve rutinler, işyeri öğrenimi, destekleyici yöneticiler ve iş arkadaşları olarak tanımlamıştır (Flin vd., 2006; Osman vd., 2019; Yorio vd., 2015).

Güvenlik kültürü kavramının işletmede oluşturulabilmesi ve geliştirilebilmesi için uzun soluklu çalışmalar gereklidir. Güvenlik kültürü ele alınırken özellikle insan davranışları üzerine yoğunlaşmak gerektiğini ortaya koyan çalışmalardan biri olan Heinrich'in teorisinden yola çıkarak %88'lik bir paya sahip olan kaza nedenlerine yönelik adımlar atılması gerekir. Bu bağlamda güvenlik kültürü ile davranış odaklı güvenlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymak dolayısı ile insan faktörü üzerinde durmak gerekecektir. Bu çalışmada insan faktörü temeline dayanan İnsan Faktörü Analizi ve Sınıflandırma Sistemi ve Davranış Odaklı Güvenlik kavramları ele alınmıştır.

## 2.1. İnsan Faktörleri Analizi ve Sınıflandırma Sistemi

Shappell ve Wiegmann, İsviçre Peyniri modelinden yola çıkarak kaza ve olaylara neden olan faktörleri tanımlayıp analiz etmek için İnsan Faktörleri Analizi ve Sınıflandırma Sistemi'ni (İFASS) geliştirmişlerdir (Human Factors Analysis and Classification System [HFACS], 2014).

Kaza nedensellik yaklaşımından yola çıkarak Reason (1990) tarafından geliştirilen İsviçre Peyniri Modeli kazaların örgütsel etkilerini araştırmak amacıyla ortaya çıkan önemli çalışmalardan biridir. Bu yaklaşımda insan hatası, kazanın nedeni değil organizasyondaki daha büyük bir sorunun belirtisi olarak görülüyor. Bir organizasyon içinde olumsuz olayları önlemek için birçok bariyer (katman) tanımlanmaktadır ve her bir güvenlik hatası işletmelerin iş sağlığı ve güvenliği yönetim sisteminde boşluklar yaratır. Bariyerler üzerinde oluşabilecek boşluklar üst üste geldiğinde kaçınılmaz kazalar meydana gelmektedir. Reason'a göre çoğu zaman bu bariyerlerden biri kaza oluşumunu engelleyebilmektedir. Katmanlar üzerinde yer alan boşluklar örgütün ve örgüt içinde yer alan sistemin fiziksel ve zihinsel yapısına göre görülebilir kaybolabilir veya büyüklükleri değişebilir. Bariyerler üzerinde boşluklara neden olan eksiklikler sırasıyla güvensiz eylemler, güvensiz eylemler için ön koşullar, güvensiz denetim ve örgütsel (kurumsal) etkilerdir. Boşluklara neden olan hatalar, bir kazadan hemen önce meydana gelen ve olayları doğrudan etkileyen aktif hatalar veya doğrudan bir etki göstermeyen gizli hatalar olabilir (HFACS, 2014; Reason, 2000; Reason, 2016).



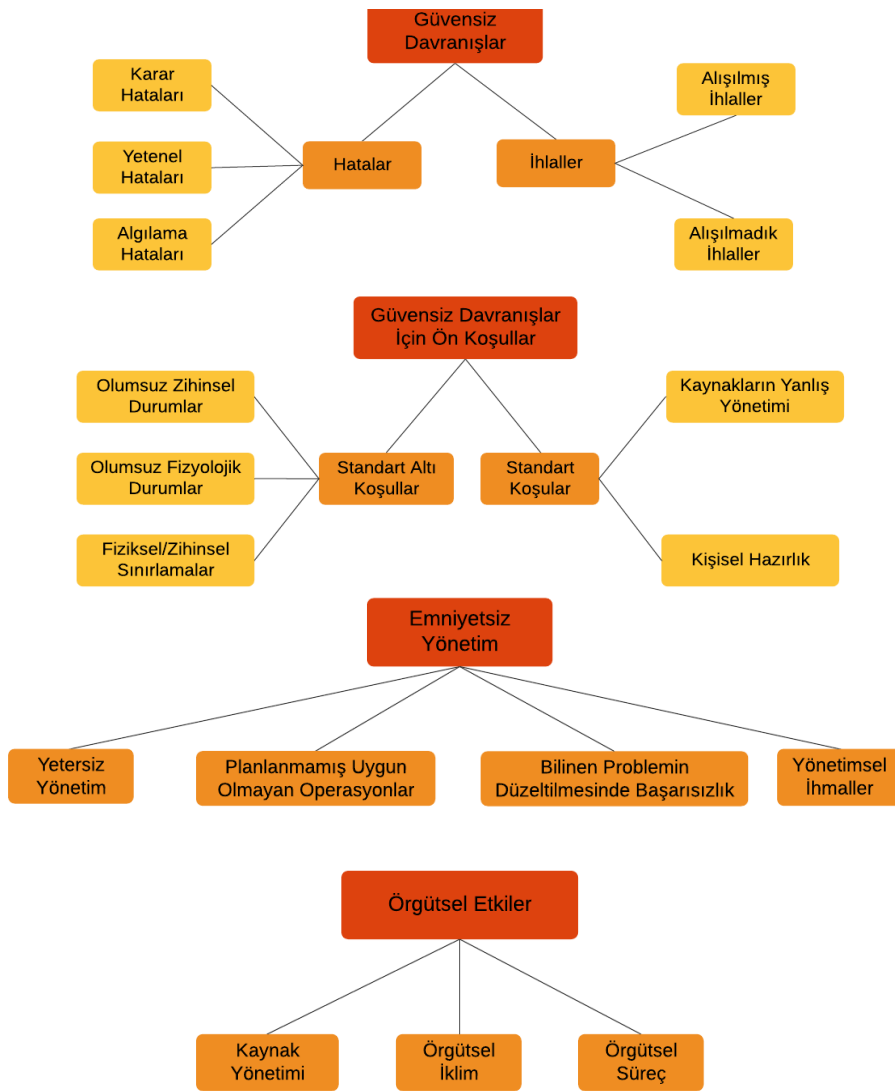
Şekil 4. İsviçre Peyniri Modeli (HFACS, 2014)

Reason'ın geliştirdiği bu model özellikle havacılık sektörü başta olmak üzere birçok sektörde kullanılmıştır ancak bariyerler üzerinde oluşan boşlukların ve boşluklara neden olan hataların tanımlanmamış olması uygulamada karşılık bulmasını zorlaştırmıştır. Bu hataların kaza incelemeleri sırasında ve bir kaza meydana gelmeden tespit edilebilir olması ve düzeltilebilir olması için tanımlanması ve ayrıntı olarak ele alınması gerekir (Shappell ve Wiegmann, 2000).

İnsan Faktörü Analizi ve Sınıflandırma Sistemi (İFASS) için İsviçre Peyniri Modelinde yer alan güvensiz davranışlar, güvensiz davranışlar için ön koşullar, emniyetsiz yönetim ve örgütsel etkiler olarak tanımlanan

eksiklikler sonucunda oluşacak boşlukların neler olabileceği ortaya konmuş ve sınıflandırılmıştır. İnsan davranışları üzerine etkili bir çalışma olan İFASS'nin kazaya en yakın seviyeden, yani güvenli olmayan davranışlardan başlayarak ana bileşenlerin ve nedensel kategorilerin kısa bir açıklaması Şekil 5'te verilmektedir (HFACS, 2014; Shappell vd., 2007).

İFASS'nin amaçları arasında geçmiş kaza ve güvenlik verilerinin gözden geçirilip analiz edilmesi için yapılandırılmış ve bilimsel olarak doğrulanmış bir çerçeve sunmak yer alır. Böylece yaşanan kazaların ve ramak kalaların tekrar etmemesi için altta yatan nedensel faktörler üzerinde çalışılabilir. İFASS kullanılarak, tehlikelerin tarihsel olarak nerede ortaya çıktığını belirlenebilir, bu tehlikeleri ortadan kaldırarak güvenli bir çalışma ortamı oluşturulabilir ve çalışanların performansının artması ile kaza ve yaralanma oranlarının azalması sağlanabilir. Yaşanan kaza ve olayları analiz eden İFASS, hedefe yönelik ve veriye dayalı müdahalelerin uygulanmasına olanak tanır ve proaktif yaklaşımın başlamasını sağlar (HFACS, 2014).



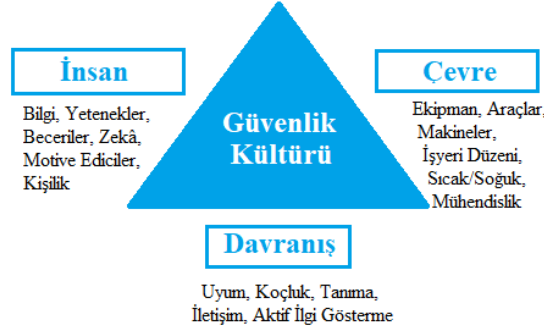
Şekil 5. İnsan Faktörü Analizi Sınıflandırma Sistemi (HFACS, 2014)

## 2.2. Davranış Odaklı Güvenlik

Davranış, kişilerin iç ve dış uyarılara tepki verme potansiyelidir. Örgütsel davranış, kişilerin ve grupların nasıl davrandığını, düşündüğünü, hissettiğini, işe ve kuruluşlara nasıl tepki verdiğini ve kuruluşların çevrelerine nasıl tepki verdiğini etkileyen birçok faktörün incelenmesidir. İnsanların bir örgüt içinde nasıl davrandıklarını

anlamak önemlidir çünkü çoğu insan yaşamları boyunca en az bir örgüt içinde bulunur ve oradaki deneyimlerinden hem olumlu hem de olumsuz olarak etkilenir (George ve Jones, 2012).

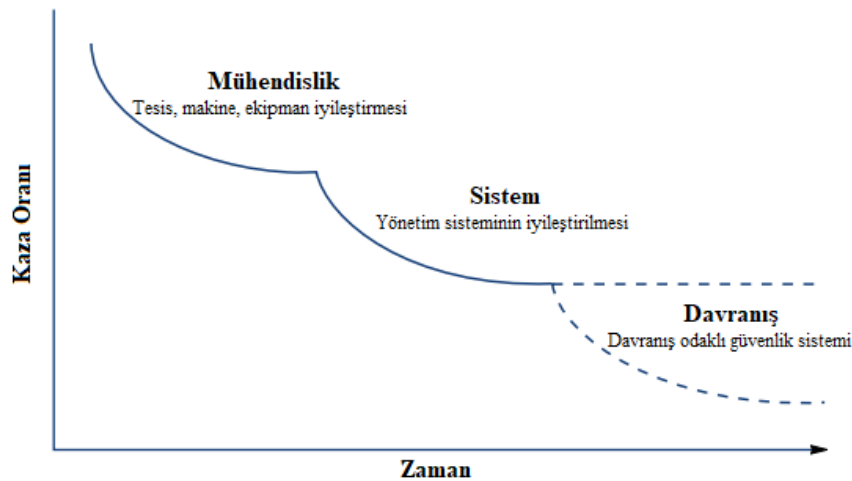
Geller tarafından toplam güvenlik kültürü modeli olarak geliştirilen ve güvenlik üçgeni olarak da adlandırılan çalışmada insan, davranış ve çevre olmak üzere üç ana faktör dikkate alınmaktadır. İnsan faktörü ve davranış, güvenlik kültürü dinamiklerinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır (Geller, 2001). Bu model, dinamik olduğu ve birbirini etkileyebileceği varsayılan bu üç boyutun sürekli izlenmesine dayanmaktadır. Geller Modeli gibi üçlü modeller güvenlik kültürünün, çeşitli organizasyon seviyelerinde anlamlı bir şekilde ölçülmesini mümkün kılmaktadır. Birey güvenli çalışmayı seçtiğinde güvenli davranışları geliştirmeye ve çevre koşullarında değişiklik yapmaya yönlendirilmelidir. (Guldenmund, 2000; Fedorycheva ve Hammer, 2015).



Şekil 6. Toplam Güvenlik Kültürü Modeli (Geller, 2001)

İsviçre peyniri modelinde olduğu gibi kaza nedensellik modellerinde de kazaların nedenleri denetim ve üst yönetim düzeyine kadar genişletilse de, güvenli olmayan davranış, güvenlik bilimindeki popüler araştırma konularından biridir. Bu modellerin rehberliğinde, güvenli olmayan davranışların belirlenmesi ve güvenli olmayan davranışın nasıl azaltılacağına araştırılmasına yönelik önemli ölçüde çalışmalar yapılmıştır. Kazaların önlenmesinde güvenli davranışın önemini dikkate alan davranış odaklı güvenlik (BBS) 1970'lerden itibaren büyük ilgi görmüştür. BBS çalışanların güvenli davranışlarına odaklanan çeşitli güvenlik müdahalelerini kapsayan bir terim olarak ele alınmaktadır (Guo vd, 2018).

İşletmelerde iyileştirilmiş donanım, tasarım ve iyileştirilmiş güvenlik yönetimi sistemleri ve prosedürleri aracılığıyla güvenlik alanında büyük gelişmeler elde edilmiştir. Bu gelişmeler güvenlik kültürünün oluşması ve kazaların önlenmesi için tek başına yeterli olmamaktadır (Şekil 7). Bu nedenle sonraki adım, organizasyon içinde her seviyedeki insanların davranışlarının gelişen bir güvenlik kültürü ile tutarlı olmasını sağlamak için harekete geçmeyi yani davranış odaklı güvenlik sisteminin kurulmasını içermelidir (Step Change in Safe, 2003).



Şekil 7. Davranışın Güvenlik Üzerindeki Etkisi (Step Change in Safe, 2003)

Davranış odaklı güvenlik yaklaşımı, insan odaklı müdahaleleri teşvik eder ve genellikle rutin iş görevlerini yerine getiren çalışanların bire bir veya grup gözlemlerini içerir, hedefleri dikkatlice belirler, güvenlikle ilgili davranışlar hakkında zamanında geri bildirim verir, koçluk ve rehberlik sağlar. Proaktif bir yaklaşım

benimseyerek çalışanları kazalara dâhil olma potansiyelini düşünmeye ve ne olursa olsun her zaman güvenli veya güvensiz olarak kendi davranışlarını değerlendirmeye teşvik eder (HSA, 2013; Li vd., 2015).

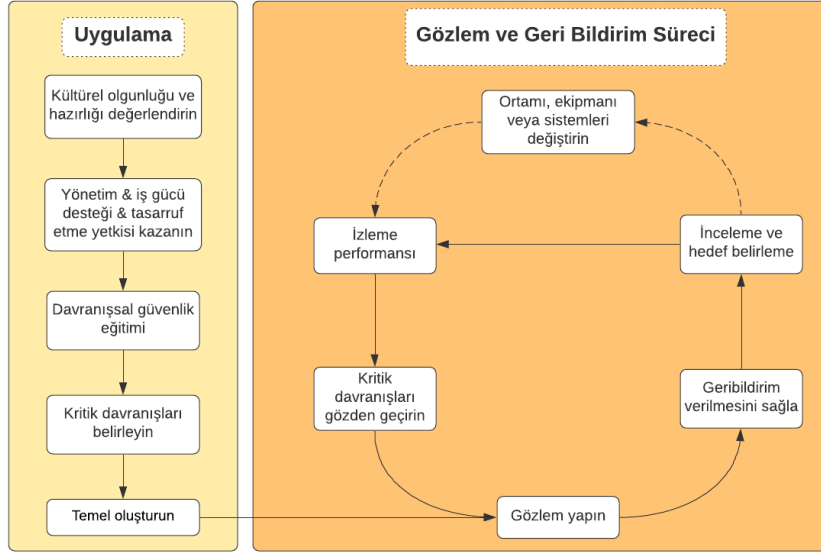
BBS yaklaşımı (HSA, 2013):

- Güvenli davranışları besleme, motive etme, yardımcı olma, pekiştirme ve sürdürme hakkında sağlam ilkelere dayanır.
- Davranışların altında yatan motivasyonu inceleyen sistematik bir yaklaşım benimseyerek güvenli davranışı artırmayı hedefler.
- Sürekli bir çaba gerektirir; 'tek seferlik' hükümler değil, sürdürülebilir, olumlu sonuçlar için güvenlik liderinin (yönetici, İSG profesyonelleri) sürekli olarak teşvik etmesi gereken yeni bir çalışma şeklidir
- Başarıya ulaşmak noktasında hızlı değildir ancak, ölçüme dayandığı için doğası gereği sonuçlar hemen gözlemlenebilir.
- Yaralanmasız geçen günlere odaklanmak yerine güvenli davranışları artırmayı hedefler. BBS programları 'gecikmeli göstergelere' (reaktif) bağlı değildir bunun yerine odağı 'öncü göstergelere' (proaktif-önleyici) kaydırır.
- Var olan kapsamlı bir sağlık ve güvenlik programının yerini tutmaz; hâlihazırda var olan uygulamaların etkisini artıracak ve objektif bir ölçüm sistemine izin verecek ek bir araçtır.
- Olayların ve ramak kalaların nedenlerini anlamayı ve ilgili kişilerin davranışlarını ele alarak bunları düzeltmeyi amaçlayan bir yaklaşımdır.

BBS' in odak noktası davranıştır ve örgütsel davranış analizine dayanmaktadır (HSA, 2013). Davranışlar büyük ölçüde tutumların sonucu olabilece de davranışları değiştirmeye öncelik verilmesinin daha etkili sonuç verdiği ortaya konmuştur. Bunun nedeni tutumun düşünce, duygu, değerlendirme ve çaba olmak üzere dört unsurdan oluşmasıdır. Bu unsurların hepsi güvenli davranışa karşı pozitif olmalıdır ki tutum değişebilsin. Ayrıca bir tutum başka bir tutumla ilişkili olacağı için bu unsurlar üzerinde çalışmak ve değişiklik oluşmasını beklemek zor ve uzun bir süreçtir. Ancak herhangi bir nedenle olumsuz davranışın olumlu olarak değiştirilmesi ve bir süre olumlu davranış sergilenmesi kişilerde tutum ve inanç değişikliği oluşturmaktadır. Olumlu davranış değişikliği konusundaki diğer bir husus akran baskısıdır. Bir gruba veya örgüte ait olabilmek ve uyum sağlayabilmek adına kişiler güvenli davranış sergileyebilmektedir. Bu güvenlik iklimi kavramı ile de açıklanabilir (Cooper, 2001). BBS'i uygulamak için birçok program bulunmaktadır. Bunlar genellikle güvenli / güvensiz davranışların tanımlanmasını, davranış gözlemlerini (eğitilmiş gözlemciler - yönetim veya çalışanlar tarafından) ve davranışların geri bildirimini/pekiştirilmesini içerir. Programlar, güvenli / güvensiz davranışın nasıl tanımlandığı, gözlemleri kimin gerçekleştirdiği, bireylere hangi geri bildirim (ve ne zaman) verildiği ve takviyelerin doğası gibi uygulamadaki bazı ayrıntılara göre farklılık gösterir (Anderson, 2004).

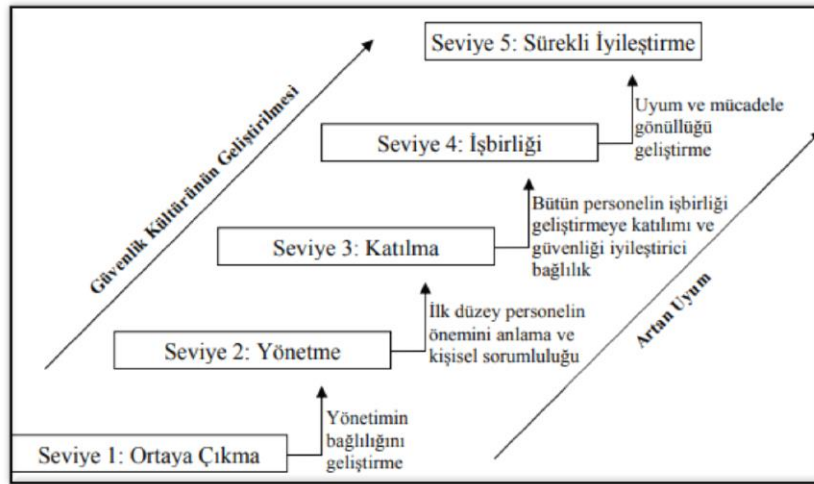
BBS uygulaması genel olarak davranış değişikliğinin temel unsurunu oluşturan ABC davranış modeline dayanır (A (öncü), B (davranış) ve C (sonuç)). ABC analizi, uygun öncülerin yerinde olmasını ve sonuçların istenen davranışı desteklemesini sağlayarak davranış değişikliğinin tetiklenmesi için gerekli olan hususların tanımlanmasını kolaylaştırır. Davranıştan önce gelen öncüler, kurallar ve prosedürler, uygun araç ve gereçler, bilgiler, işaretler, beceriler, eğitim, diğer insanların beklentilerine ilişkin bilgiler vb. olabilir. Öncülerin varlığı, olumlu davranışı oluşturmaya yardımcı olmak için gereklidir ancak davranışın tetikleneceğini garanti etmez. Örneğin, güvenlik kurallarının ve prosedürlerinin varlığı, güvenli davranışların meydana geleceğini garanti etmez. Sonuçlar, davranışın tekrarlanma olasılığını etkileyen bireyin davranışının neticesi olarak tanımlanır. Bu nedenle, bir davranışın sıklığı, o davranışı takip eden sonuçları değiştirerek artırılabilir veya azaltılabilir. Olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme ve ceza olmak üzere davranışı etkileyen üç ana sonuç türü vardır. Olumlu ve olumsuz pekiştirme, bir davranışın tekrarlanma olasılığını artırırken, ceza davranışın tekrarlanma olasılığını azaltır (Fleming ve Lardner, 2002; HSA, 2013).





Şekil 8. BBS' e Genel Bakış (Fleming ve Lardner, 2002)

BBS uygulama aşamasında kültürel olgunluğun ve hazırlığın değerlendirilmesi önemlidir. Kültürel olgunluk terimi, bir kuruluşün davranışsal bir güvenlik programını uygulamaya hazır olup olmadığını belirleyen önemli güvenlik kültürü unsurlarını (Örn. Yönetim taahhüdü, güven, iletişim) ifade eder. Son araştırmalar, organizasyonların kültürel olgunluk seviyelerine uygun davranışsal güvenlik programlarını seçmeleri gerektiğini, çünkü davranışsal güvenlik programlarının başarısız olmasının bir nedeninin uyumsuzluk olduğunu öne sürüyor (Fleming ve Lardner, 2002; Step Change in Safe, 2003). Kültürel olgunluğu değerlendirmenin bir dizi yolu vardır (örneğin, bir güvenlik iklimi anketi yapmak veya işgücü atölyeleri düzenlemek). Bu değerlendirme sürecinde Bradley eğrisi ve güvenlik kültürü olgunlaşma modeli kullanılabilir (Fleming, 2001; Jasiulewicz-Kaczmarek vd., 2015).



Şekil 9. Güvenlik Kültürü Olgunlaşma Modeli (Fleming, 2001)

Uygulama sürecinde yönetim ve işgücü desteği, programın başarısı için hayati önem taşımaktadır. Çalışanları programa dâhil etmek onların süreci desteklemesi ve sahiplenmesi açısından çok önemlidir. Çalışanların dâhil olması için görüşlerinin ve fikirlerinin önemli olduğunu ve bir fark yaratabileceklerini hissetmeleri gerekir. Çalışanları programın seçimine dâhil etmenin yanı sıra, programın yönetimine de doğrudan dâhil edilmeleri gerekir. Programa tüm çalışanlar dâhil olmalıdır ancak programın yürütülmesine yani tasarım ekibine tüm çalışanların dâhil olması mümkün değildir, bu nedenle dâhil olacak kişilerin seçilmesi gerekir. Bu süreçte sadece tam zamanlı olarak tek bir koordinatör seçilebileceği gibi bir yönlendirme grubu da seçilebilir. Daha çok tercih edilen yönlendirme grubunun seçimi, saygın personel üyelerini içermesi ve tüm işgücünü temsil etmesi gerektiğinden kritiktir (Fleming ve Lardner, 2002; HSA, 2013).

Programı tek bir koordinatörün veya bir yönlendirme grubunun yönetmesine bakılmaksızın, davranışsal güvenlik teknikleri hakkında eğitim gereklidir. Bu eğitimlerin muhtemelen davranışsal güvenliği destekleyen psikoloji, kritik güvenlik davranışlarının nasıl tanımlanacağı ve yüz yüze veya bir gruba nasıl geri bildirim sağlanacağı hakkında girdi içermesi gerekecektir. Eğitilen kişilerin sayısı ve eğitimin derinliği uygulanacak programa göre değişiklik göstermektedir. Bazı programlarda tüm personel eğitilirken, diğerlerinde azınlık bir çalışan grubu eğitilir. Yönlendirme grubu eğitimine ek olarak, gözlemciler, gözlemlerin nasıl yapılacağı ve bilgilerin nasıl kaydedileceği konusunda eğitime ihtiyaç duyarlar (Fleming ve Lardner, 2002).

BBS sürecinde, kritik davranışların tanımlanmasından önce hedef davranışların belirlenmesi gerekir. Hedef davranışların belirlenmesinde tasarım ekibinin karar vereceği bir dizi teknik kullanılabilir. Bu süreçte genellikle önceki risk değerlendirmelerinin gözden geçirilmesi sonucu elde edilen veriler, görev tanımlarının değerlendirilmesi sonucu elde edilen bilgiler, iş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi denetimleri, çalışanlar ve denetçilerden gelen girdiler, uzman görüşü, güvenlik toplantılarından bilgiler, çalışanlarla resmi olmayan görüşmeler (mümkünse son 5 yıldan itibaren) gibi ek bilgiler kullanılmaktadır. Yine ramak kala veya tehlikeli olay raporları, kritik güvenlik davranışlarının önemli bir kaynağıdır. Geçmiş kaza raporlarının analizi de hedef davranışların belirlenmesinde kullanılmakla birlikte henüz bir tehlikeye maruz kalınmasına ve yaralanmaya neden olmamış davranışları göz ardı ettiği için tek başına yeterli olmayacaktır. Ancak kritik davranışların tanımlanmasını kolaylaştırıcı etkisi bulunduğu da dikkate alınmalıdır. Belirlenen hedef davranışları değerlendirerek kritik davranış listesi oluşturulur (Fleming ve Lardner, 2002; HSA, 2013).

Uygulama aşamasındaki son unsur, bir temel oluşturmaktır. Bu, tanımlanan kritik davranışlar için mevcut güvenli davranış düzeyini belirlemek adına ilk gözlemlerin yapılmasını içerir. Temel oluşturma, programın davranışı değiştirmedeki başarısı hakkında geri bildirim sağladığından faydalıdır (Fleming ve Lardner, 2002).

Bir diğer önemli unsur ölçüm sisteminin kurgulanmasıdır. Ölçüm sistemi, bir gözlem sırasındaki güvenli ve riskli davranışların sıklık sayısıdır. Burada önemli olan ölçümün bir öncül olduğu ve ölçüm altındaki davranışı güçlendirmek için yerinde bir sonucun oluşması gerekmektedir. Ölçme sistemi etkili bir şekilde kullanıldığında çalışanlar bundan rahatsız olmak yerine sisteme dâhil olmak isteyeceklerdir. Çalışanlar sonuçlar hakkında spesifik, olumlu geri bildirimler aldıklarında fayda görecekler ve daha yüksek hedeflere ulaşabilmek için ölçüm sistemine daha çok dahil olmak isteyeceklerdir. Geri bildirim sisteminin işleyebilmesi için iyi kurgulanmış bir ölçme sisteminin olması gerekir (HSA, 2013). İnsan davranışında değişiklik oluşturabilmek için önemli bir husus olan ölçme sistemi konusunda unutulmaması gereken şudur: “Ölçemezsen değiştiremezsin!” (Suskind, 2020).

Gözlem ve geri bildirim sürecinde gözlemin kimler tarafından yapılacağı belirlenmelidir. Genel olarak, akranlar (çalışanlar) gözlemler yapar, ancak bazı programlarda üstler tarafından yapılabilir. Yapılan çalışmalara göre tüm çalışanların gözlem sürecine dâhil olması daha etkin sonuçlar vermektedir. Davranışsal gözlemler, gözlemlenen ve aynı zamanda gözlemcinin güvenlik davranışlarını artırmaktadır, bu nedenle çalışanların birbirleri üzerinde gözlem yapmaya teşvik etmek tüm çalışanlara fayda sağlayacaktır. Tasarım ekibin ve tüm çalışanların gözlemlerin ne sıklıkla yapılacağına birlikte karar vermesi gerekmektedir. Gözlemci, gözlemlenen önemli pozitif güvenlik davranışlarını ve ardından değişiklik gerektiren bir veya iki alanı özetlemelidir. Geri bildirim, gözlemden sonra mümkün olan en kısa sürede verilmelidir (ortamda risk maruziyeti yoksa). Gözlemlenen davranış tanımlanmalı, ardından potansiyel etki karşılıklı olarak tartışılmalı son olarak da gözlemci dinlenmelidir. Bu formül hem olumlu hem de düzeltici geri bildirim için kullanılabilir. Gözlemcinin bireysel geri bildirimine ek olarak, genel saha geri bildirim de verilmelidir. İş güvenliği profesyonelleri ya da yönetim, güvenlik toplantılarında gözlemlerin sonuçlarını (kişisel olarak değil kategorik olarak) tartışmalı ve aynı zamanda grafik kullanımı gibi görsel geri bildirim sağlamalıdır. Görsel geri bildirim, ne yapıldığının görülmesine ve yeni hedeflerin belirlenmesine yardımcı olur. Elde edilen veriler doğrultusunda bir değişiklik yapılması gerekiyorsa bundan tüm çalışanların haberdar olması gerekir ve sürece olan katkıları hakkında bilgi verilir (Fleming ve Lardner, 2002; HSA, 2013).

Güvenlik kültürü oluşturmada insan faktörü ve psikoloji temelli müdahaleler düşünüldüğünde, davranış temelli yaklaşımlar son yıllarda öne çıkmaktadır. Bu yaklaşımda BBS’ de olduğu gibi gözlem ve geri bildirim dayanan çalışmalar, öncelikle tercih edilmektedir ve bunlara ek olarak güvenlik koçluğu son yıllarda öne çıkan kritik uygulamalardan biridir. Güvenlik koçluğu, davranış analizine dayanır çünkü güvenlikle ilgili davranışı yönlendiren (yani öncül olan) ve motive eden (yani sonuçları) çevresel koşulların anlaşılmasını ve manipüle edilmesini içerir ve kişiler arası etkileşime dayanır (Wiegand, 2007).

### 3. Güvenlik Koçluğu

Güvenlik kültürü oluşturulması için koçluk yaklaşımının iş sağlığı ve güvenliği yönetim sisteminin bir parçası olarak ele alınması, İSG profesyonellerinin (iş güvenliği uzmanı, işyeri hekimi vb.) işveren ve çalışan ile iletişimine ve çalışmalarına kolaylaştırıcı bir etki sağlayacaktır.

Koçluk, kurumsal yaşamın standart bir özelliği haline gelmekte ve koçluk yeteneği giderek temel bir yönetim becerisi olarak görülmektedir. İş sağlığı ve güvenliği alanında, teknik yeterliliğin tek başına yeterli olmadığı ve bu yeterlilikleri bire bir iletişim becerileriyle tamamlamak gerektiğine dair ciddi bir farkındalık oluşmaktadır. İSG profesyonellerinin başarısı teknik bilgilerden daha fazlasına dayanmaktadır. Çalışmalarında etkili olabilmek için, gelişmiş kişisel iletişim becerileri ve kişilerle verimli ittifaklar kurma becerisi gereklidir. İSG uygulayıcılarının rolleri arasında işbirlikçi, destekleyici, zorlayıcı ve yardımcı olmak vardır ve bunların hepsi bir koçun tanımlayıcı özelliklerinin parçasıdır (IOSH, 2017).

Whitmore koçluğu “İnsanların kendi performanslarını azamiye çıkarmaları için potansiyellerini serbest bırakmaktır” şeklinde tanımlar (Whitmore, 2019). Yeminli Personel ve Kalkınma Enstitüsü (CIPD), koçluğu “Bir bireyin becerilerini, bilgisini veya iş performansını geliştirmek için bire bir tartışmaların kullanımına dayalı gelişim teknikleri” olarak tanımlar (Chartered Institute of Personnel and Development [CIPD], 2015). Bir başka tanıma göre koçluk, kişilerin istediği hedefe ulaşabilmeleri için kendilerini harekete geçirecek olan iç güçlerinin farkına varmaları ve bu güçleri eyleme dönüştürmelerini sağlamak amacıyla kişilere yol arkadaşlığı yapmaktır (Kalçık, 2017).

Guestello (1993) tarafından iş güvenliği için çeşitli müdahalelerin etkinliğini ortaya koymak amacıyla yapılan araştırmaya göre etki büyüklüğü 59,6 olan davranış temelli süreçler en etkili yöntemlerdir. Davranış temelli yaklaşımlardan biri olan güvenlik koçluğu, çalışanların davranışlarını gözlemlemeyi ve onlarla etkileşim kurmayı içerir. Bu etkileşimde, belirli bir davranışın ki bu doğrudan gözlemlenemeyen bir davranışta olabilir, öncüllerini ve sonuçlarını tartışarak güvenli davranışı artırmak ve / veya riskli davranışı azaltmak için davranışa dayalı geri bildirim sunarak bu koşulları değiştirmeye çalışır (Wiegand, 2007).

Meta-analiz çalışmaları koçluğun performans ve beceriler, refah, başa çıkma, iş tutumları ve hedefe yönelik öz düzenleme üzerinde önemli olumlu etkileri olduğunu göstermektedir. Bulgular, koçluğun örgütlerdeki bireylerin işleyişini iyileştirmede etkili bir araç olduğunu göstermektedir (IOSH, 2017). CIPD'nin raporuna (2015) göre, büyük kuruluşların yüzde 75'i koçluğu bir şekilde kullanmakta, birçoğu orta düzey personel için şirket içi koçları eğitmekte ve desteklemektedir (CIPD, 2015). Örgüt kademelerindeki ast yöneticilerin yetiştirilmesi sürecinde koçluk yaklaşımının kullanılması ile yönetici performansını geliştirmek mümkündür (Akın ve Ulukök, 2018). Değişime vurgu yapan bir uygulama olan koçluk ile kişilerdeki üstün yönlere odaklanılmaktadır. Bu durumun da zayıf yönleri iyileştirmeye çalışmaktan daha etkili olduğu ortaya konmuştur. Koçluk ile örgütsel çeviklik, örgütlerin yeniden yapılanması gibi durumlarda çalışanların ve örgütsel kaynakların güçlü yönlerini kullanarak kişilere, örgüte ve kültüre ilişkin engellerin ortadan kaldırılması mümkündür (Pınar, 2013).

#### 3.1. Güvenlik Koçluğu Özellikleri ve Uygulanışı

Koçluğun örgüt kültürü üzerine etkisi bulunmaktadır ve yapılan çalışmalar örgütsel kültürü kademeli olarak modelleyebileceğini veya değiştirebileceğini göstermektedir. İnsanlarda davranış değişikliği yapan koçluk aynı zamanda insanların yaratıcılıklarını tetikler, planlar yaptırır ve harekete geçirir. Burada önemli olan husus, koçluğun bireysel etkilerinin tüm ekibe yayılması ve bu sayede örgütsel potansiyelin gelişmesidir. Koç direkt olarak bir sorunu çözmez, kendi üstünlüğünü veya bilgisini vurgulamaz. Kişinin eylemlerini bir ayna gibi yansıtarak kendi yeteneklerini ve becerilerini daha fazla kullanmalarını sağlar. Böylece kişinin sergilediği davranışın kaynağı bir organizasyona itaatkârlığı veya kendini zorunlu hissetmesi değil içsel motivasyondur (Kołodziejczak, 2015).

Koçluğun iş sağlığı ve güvenliğine etkisini üzerin yapılan bir araştırmaya göre koçluk, sağlık koşulları ve yaşam koşullarının iyileştirilmesine, yönetim sisteminin iyileştirilmesine, mali durumda artışa, kazalarda ve risklerde düşüşe, daha yüksek iş tatmine, organizasyon performansında artışa ve çalışanların bilgi düzeyinde gelişmeye olumlu yönde etki etmiştir (Son vd., 2017).

Koçluğun ortak kabul edilen ilkeleri şunlardır (IOSH, 2017):

- İnsanlar beceriklidir ve gergin ve kararsız göründüklerinde bile kendi kararlarını verebilirler.
- Koçun rolü, tavsiye vermek yerine danışanın (müşterinin) becerikliliğini artırmaktır.
- Danışan (müşteri) tartışma için gündemi / konuyu getirir.
- Koç ve danışan (müşteri), konuşmada eşittir: bu ortak çalışmaya dayalı bir ilişkidir.

- Koçluk değişim ve eylemle ilgilidir: eğer hiçbir şeyin değişmesi gerekmiyorsa, o zaman koçluğa gerek yoktur.

Bu ilkeler koçluğun, koçluk uygulanan kişinin gündemine hizmet eden verimli bir ortaklık oluşturduğu anlamına gelir. Koçluk sürecinin başarısı nihayetinde bu ortaklığın kalitesine bağlıdır ve bu da koçun ilişki kurma, dikkatle dinleme ve güçlü sorular sorma kapasitesine bağlıdır. Bir soruna çözüm bulmak ve uygulamak iş birliğe dayalı bir çabadır, ancak iş sağlığı ve güvenliğinde olduğu gibi koçlukta da bunu yapmanın sorumluluğu çalışana sıkı sıkıya bağlıdır (IOSH, 2017).

Koçluk, kurumsal yaşamın standart bir özelliği haline gelmekte ve koçluk yeteneği giderek temel bir yönetim becerisi olarak görülmektedir. İş sağlığı ve güvenliği alanında, teknik yeterliliğin tek başına tatminkâr olmadığı ve bu yeterlilikleri bire bir iletişim becerileriyle tamamlamak gerektiğine dair ciddi bir farkındalık oluşmaktadır. İSG profesyonellerinin başarısı teknik bilgilerden daha fazlasına dayanmaktadır. Çalışmalarında etkili olabilmek için, gelişmiş kişisel iletişim becerileri ve kişilerle verimli ittifaklar kurma becerisi gereklidir. İSG profesyonellerinin rolleri arasında işbirlikçi, destekleyici, zorlayıcı ve yardımcı olmak vardır ve bunların hepsi bir koçun tanımlayıcı özelliklerinin parçasıdır. Koçluk yaklaşımında yönlendirme yoktur. Güçlü sorular ile çalışanların değerleri, inançları ve algıları çalışana fark ettirilir ve nelerin farklı yapabileceğini keşfetmeleri sağlanır. Doğruyu yanlış direk göstermek yerine güçlü sorular ile çalışanın verdiği cevaplarda doğruyu bulması sağlanır (IOSH, 2017; Wiegand, 2007; Whitmore, 2019).

Güvenlik ve sağlık, işletmelerde geçmişe göre daha yüksek bir önceliğe sahiptir. Bu gelişim ülke mevzuatlarına, uluslararası standartlara, uygulanan yaptırımlara ve çalışanların ve toplumun genelinin bu konularda daha duyarlı hale gelmesine bağlı olabilir. Risk yönetiminde mükemmelleşmek isteyen modern kuruluşların, geleneksel yaklaşımın benimsendiği teknik yetkinliğe sahip, yöneticilere pratik ve hızlı bir şekilde tavsiyeler veren İSG profesyonelleri yerine yöneticilerle iş birliği yapabilen ve onları kendi en iyi çözümlerini bulmaları için destekleyebilen daha gelişmiş profesyonellere ihtiyacı vardır. Koçluk, iyi bir iş sağlığı ve güvenliği profesyonelinin sahip olması gereken birçok beceriden biridir. Önemli olan koçluk becerisini ihtiyaç duyulan her an için diğer becerileri ile harmanlayarak kullanabilmesidir (IOSH, 2017).

Etkili bir güvenlik koçluğu için gerekli yeterlilikler aşağıdadır (International Coaching Federation [ICF], 2020; IOSH, 2017):

- Güven ve samimiyete dayalı bir ilişki kurmak,
- Aktif dinlemek,
- Güçlü sorular sormak,
- Direk ve doğrudan iletişim kurmak,
- Farkındalık oluşturmak,
- Desteği meydan okuma ile harmanlamak,
- Geri bildirimde bulunmak,
- Özetlemek (hareketi tasarlama, planlama ve hedef koyma),
- Gelişimi ve sorumluluğu yönetmek,
- Tavsiye ve bilgi vermek (güvenlik koçluğuna özel bir yaklaşım).

İlk olarak Kahn (1997) tarafından ortaya konan bir organizasyon içindeki koçluğun davranışsal boyutlarını, London (2003), başarılı koçluğun sekiz davranışsal boyutu şeklinde açıklamıştır. Bu davranışsal boyutları sergileyerek koçluk yapıldığında bireyler üzerinde istenilen izlenim bırakabilir, koçluk sürecini kolaylaştırmak ve sonuçları iyileştirmek için ihtiyaç duyulan güven kazanabilirler. Bu sekiz davranışsal boyut (Wiegand, 2007):

- Erişilebilirlik - temas ve bağlantı için zaman ve alan sağlama,
- Sorgulama - başkalarının deneyimlerini, düşüncelerini ve duygularını araştırma,
- Dikkat - sözlü ve sözlü olmayan jestlerle anladığını gösterme,
- Doğrulama - olumlu bakış açısı, saygı ve takdir,
- Empati - başkalarının deneyimleriyle özdeşleşme ve onlarla iletişim kurma,
- Destek - geri bildirimde bulunma, başkalarının bir durumu yeniden çerçevelemesine veya analiz etmesine yardımcı olma,
- Şefkat - nezaket göstererek duygusal varlığı gösterme,
- Tutarlılık - sürekli bir kaynak akışı sağlama, şefkat ve başkaları için duygusal varlık sağlama şeklindedir.

Güvenlik koçluğu, insanları daha iyi kararlar almaları için desteklemekle ilgilidir. Bu hem yöneticiler hem de çalışanlar için geçerlidir. Bu süreç yöneticilerde de davranış değişikliği gerektirebilir. Güvenlik koçları, yöneticiler için iş sağlığı ve güvenliğini nasıl daha iyi yönetebilecekleri, iş sağlığı ve güvenliği konusunda aktif

bir şekilde liderlik etmeye nasıl ikna olacakları ve en iyi çözümleri nasıl bulabilecekleri, tüm çalışanları İSG yönetim sistemine nasıl dâhil edecekleri ve maruz kalınan ramak kalaları ve riskleri bildirmeye ve İSG tedbirlerinin uygulanması hususunda çalışanları nasıl teşvik edecekleri konularında koçluk yapabilir.

Bu alanda yapılan araştırmalar yöneticilerin koçluk yaklaşımını olumlu karşıladıkları ve uygulamalar sonucunda olumlu neticeler elde edildiğini göstermektedir (Jones vd., 2015; Smither vd., 2003; Theeboom vd., 2013).

Çalışanlar açısından ele alındığında ise koçluk yaklaşımı müdahale içeren geleneksel emir ve kontrol yapısından ziyade potansiyeli ortaya çıkarmaya odaklandığı için performansta iyileşme yaşanacaktır. Geleneksel yöntemde emir ve kontrol yapısı müdahale yaratır. Yukardan aşağıya emir ve kontrol yaklaşımı yerine koçluk yaklaşımı geldiğinde, müdahale azalır, potansiyel ortaya çıkar ve performans iyileşir. Koçluk yaklaşımın temel amacı farkındalık ve sorumluluk oluşturulmasını sağlayarak doğal öğrenme sürecini başlatmaktır. Koçluk tarzında emir ve kontrolün yerine ortaklık ve iş birliği vardır. Farkındalığı yükseltmek kişilere öz sorumluluk kazandırır. Çalışanlara farkındalık ve öz farkındalık kazandırmak önemlidir çünkü farkındalık çevrede olup biteni kavramak ve durumları ve nesnelere olduğu gibi görmeyi ifade eder. Bu da çalışma ortamında var olan tehlikeleri görmeyi ve ona göre davranmayı sağlar. Öz farkındalık ise kişinin yaşadığı şeyi bilmesi, kendi gerçeklik algısını bozan iç faktörlerin farkına varması demektir (Whitmore, 2019). Öz farkındalık güvensiz davranışların üstesinden gelmek için çok önemlidir. Çalışanın, bilerek veya bilmeyerek sergilediği güvensiz davranışa neden olan iç faktörlerin farkına varması ve bunlarla yüzleşmesini sağlar.

Koçluk yaklaşımı kapsamında insanın her faaliyeti girdi-süreç-sonuç ilişkisine indirgenebilir. Buda çalışanların davranışları ile ilgili daha iyi veri toplamaya olanak sağlayacaktır. Farkındalık konuya uygun kaliteli girdi olarak tanımlanabilir ve kaliteli geri bildirim ya da girdi alındığında, olumsuz davranış değişikliği doğal bir biçimde ve herhangi bir zorlama olmadan gelişecektir (Whitmore, 2019).

Güvenlik kültürü piramidinin ilk basamağında yer alan değerler ve varsayımlar üzerine çalışmak güvenlik kültürü oluşturmak ve geliştirmek için çok önemli bir adımdır. Bir işletmede İSG profesyonelleri çalışanların güvenli ve güvensiz davranışlarının analiz edebilmek ve güvensiz davranışları değiştirebilmek için çalışanların değerlerini bilmeli ve çalışanlarla kurduğu ilişkide bu değerler üzerinden davranış değişikliği oluşturmalıdır. Aynı husus işveren için de geçerlidir. İş sağlığı ve güvenliği konusuna yeterli önemi vermesi ve öncelikleri arasında yer alması, çalışanlarla iletişim ve iş birliği halinde sorunlara çözüm araması için değerleri analiz edilmelidir.

Çünkü davranışların hangi sonuçları doğuracağı bireyin içinde bulunduğu hislerine, tutumlarına ve bireyin olaylar karşısında kontrol edebilme yeteneğini etkileyen değerlerine bağlıdır (Akın ve Ulukök, 2017). Çalışanların değerlerinin analiz edilmesi ve bu değerlerinin, değerlerine bağlı geliştirdiği davranışlarının ve bu davranışının sonuçlarının farkına varması ile değişim ve gelişim süreci başlayabilir. Kişilerin farkında olmadıkları şeylerin değiştirmeler de pek mümkün değildir.

Koçluk yaklaşımının güvenlik kültürü oluşturabilmesi için iş sağlığı ve güvenliği yönetimine ve davranış odaklı güvenlik sistemine entegre bir şekilde yürütülmesi ve İSG profesyonelleri, işveren ve çalışan arasında iş birliği, güven, sorumluluğa dayalı bir ilişkinin kurulmasına olanak sağlanması gerekir. Bir ekibin veya organizasyonun herhangi bir konuda yüksek performans gösterebilmesi sadece bireysel yetenek ve becerilere değil aynı zamanda kişilerin birlikte çalışma şekline ve amaçları, değerleri, hedef ve sorumluluğu ne ölçüde paylaştıklarına da bağlıdır. Bir işletmede yüksek potansiyelli güvenlik kültürünün tam anlamıyla gelişmesi için bu paylaşımın yeterli düzeyde olması ve Bradley eğrisindeki birbirine bağımlılık aşamasına geçilmesi gerekir (Jasiulewicz-Kaczmarek vd., 2015; Whitmore, 2019).

Koçluk temel yeterlilikleri arasında yer alan güçlü soru sorma becerisi ile işveren ve çalışanların güvenlik kültürü oluşturma sürecinde aktif rol alması ve birbirine bağımlılık aşamasına doğru gidilen yolculukta başarıya ulaşılması sağlanabilir. Koçluk uygulamasının hedef odaklı kalmasını sağlamak için güçlü sorular aracılığı ile yapılandırılması gerekir. Koçluk yaklaşımında kapalı uçlu sorular yerine açık uçlu sorular tercih edilir. Güçlü sorular sayesinde proaktif, odaklı düşünme, dikkat ve gözlem kendiliğinden gelişir. Nedenlerin yer aldığı sorular derin düşünmeyi ve daha derin düzeyde konuşmalara olanak sağlar. Ancak "Neden?" sorusunun direk kullanılması önerilmez çünkü eleştiri ifade ettiği için karşıdaki kişi savunmaya geçer. Güçlü soru sormada diğer önemli husus, pozitif dil kalıplarının kullanılmasıdır. Genel olarak koçluk yaklaşımı için güçlü soruların özellikleri (Kabaş ve Tecir, 2019; Safety Circle, bt; Whitmore, 2019);

- Etkin dinleme gerektirmesi,
- Sade, kısa ve açık olması,
- Farkındalık ve sorumluluk yaratması,
- Koçluk alan kişinin ilgisini izlemesi,
- Yaratıcılık ve becerikli olmaya ilham sağlaması,

- İhtimalleri/vizyonu büyütmesi,
- Hedefe yönelik ve çözüm odaklı olması,
- Yargılayıcı değil yol açıcı olmaması,
- Bakış açısına sempati duyulduğunu gösterecek şekilde yansıtıcı olması,
- Açıklayıcı ve zorlayıcı olması,
- Varsayımlara meydan okuması,
- Dikkati, düşünmeyi ve gözlemi zorlaması,
- Daha yüksek bir odaklanma, ayrıntı ve kesinlik talep etmesi,
- Durumu netlik kazandırması ve yeni öğrenmelere olanak sağlaması,
- Düşünme, performans ve öğrenmenin kalitesini gösteren yanıtlar talep etmesi,
- Destekleyici, zorlayıcı/motive edici ve harekete geçirici olması,
- Geri bildirim döngüsü yaratmasıdır.

GROW modeli (Whitmore, 2019), koçluk görüşmesini yapılandırmak için en yaygın kullanılan yöntemlerden biridir. GROW kısaltmasının her harfi, koçluk görüşmesinin bir aşamasını temsil eder. GROW modelinde (Şekil 9) soru sıralaması dört ayrı başlığı izlemektedir. Bunlar (Brown ve Grant, 2010; Whitmore, 2019)

- Amaç belirleme (Hedef)
- Gerçeğin Kontrolü (Mevcut durum)
- Seçenekler
- İrade (Ne, ne zaman, kim tarafından yapılmalı)



Şekil 10. GROW Modeli (Whitmore, 2019)

Güvenli davranışların benimsenmediği ve güvenlik kültürü sürecinde bağımlı aşamasında bulunan bir işyerinde çalışanlar çoğunlukla yönetici veya İSG profesyonellerinin bulunduğu ortamda güvenlik kurallarına uyarlar. Böyle bir ortamda kaza sonrası büyük olasılıkla suçlama, yargılama, cezalandırma vardır ve öğrenme çok az gerçekleşir. Bu nedenledir ki kazaların tekrar etmesinin önüne geçilemez (Jasiulewicz-Kaczmarek vd., 2015; Whitmore, 2019).

Çalışanın güvensiz davranışını gören bir İSG profesyonelinin koçluk yaklaşımını benimseyerek çalışanla iletişimde ve geri bildirimde izlemesi gereken adımlara örnek verilirse (Safety Circle, bt.; Whitmore, 2019);

- Güvensiz davranışın hemen durdurun.
- Çalışanın güvensiz davranışı ile ilgili varsayımlarda bulunmadan farkındalığını kontrol etmek için açık uçlu sorular sorun.
- Doğru anladığınızı kontrol etmek için duyduklarınızın özetleyin.
- Çalışanın daha fazla farkındalık yaşaması için teşvik edin, düşünmesi için zaman tanıyın.
- Duygulara, ses tonuna, beden diline dikkat edin.
- Çalışanın söyledikleri hakkında ne hissettiğini sorun.
- Geri bildirimlerde bulunun.
- Belirli bir davranışı (güvenli davranışı) oturtmak için kapalı uçlu sorular sorun ve düşünmesi için zaman tanıyın.
- Güvenli davranış için potansiyel müdahalelerin üzerinde durun.
- Çalışanın güçlü taraflarını kabul edilip dile getirin.
- Riskleri anlayıp anlamadığını kontrol edin.
- Güvensiz davranışın tekrarlanmaması için bir dahaki sefere neleri değiştireceğini dile getirebilmesi için açık uçlu sorular sorun.
- Kişisel sorumluluğu kontrol edin. Bağımlılık dilinden (zorundayım) bağımsızlık diline (yapacağım) geçiş yapmasını sağlayın.
- Güvenli davranışın çalışan için tam olarak neyi ifade ettiğini kontrol edin.

Bu yaklaşımda, yargılamama, öğrenme arayışında olma, kişinin güçlü taraflarını (yetenekli, becerikli ve potansiyel dolu) görme, çalışanı güvensiz davranışa iten zorluklar ve bunları ortadan kaldırmak için gerekenler hakkında meraklı olma, müdahalelerle beraber potansiyeli de arama gibi koçluk prensipleri yer almaktadır.

Koçluk yaklaşımının hedefleri arasında, çalışanın işini güvenli bir şekilde yapabileceğine dair sahiplik duygusunun beslenmesi yer alır. Bir diğer hedef çalışanda farkındalığı artırarak bir öğrenme kültürü oluşturmaktır (Whitmore, 2019).

### 3.2. Güvenlik Kültürü Oluşturmada Güvenlik Koçluğu

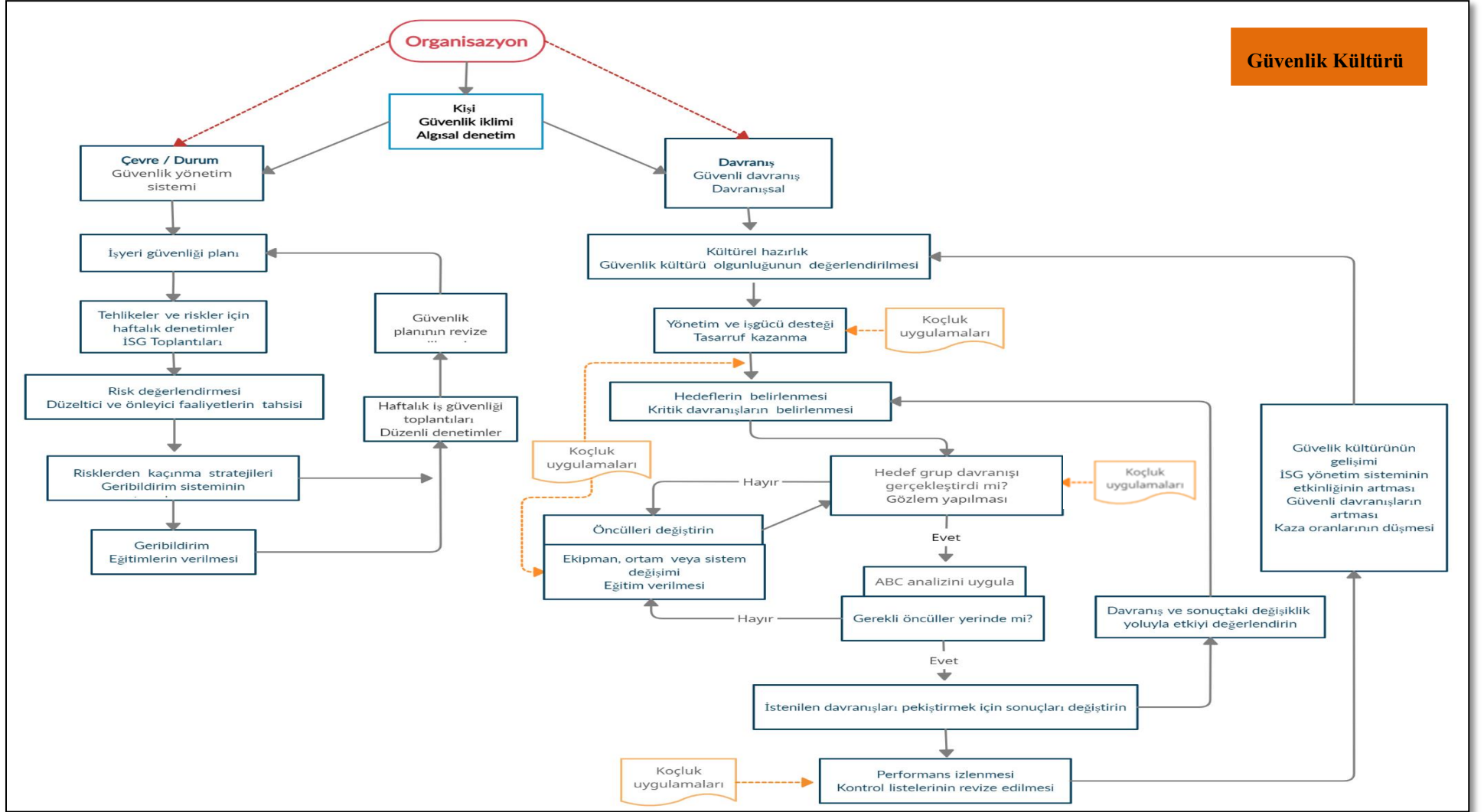
Güvenlik kültürünün geliştirilmesi amacıyla davranış temelli yaklaşımlardan biri olan BBS yaklaşımının benimsenmesi ve bu esnada gerekli çalışmaların veya sistemlerin bu yaklaşıma dâhil edilmesi işletmeler için kolaylık sağlayacaktır. Güvenlik kültürü ve BBS için yapılan çalışmalar (Fedorycheva ve Hammer, 2015; Fleming ve Lardner, 2002; Osman vd., 2019) incelenmiştir. Bu çalışmalar kullanılarak güvenlik koçluğu, yüksek performanslı güvenlik kültürü oluşturmada nasıl kullanılabilir Şekil 11’de yeniden şematize edilmiştir. Bu amaç doğrultusunda, kazaların büyük çoğunluğunun nedeni olarak görülen insan faktörünün ele alınışı davranış değişikliği ile olmuştur. Davranış değişikliği, BBS yaklaşımı ve çalışılan ortam üzerinden ele alınmıştır.

Güvenlik kültürü oluşturmak ve geliştirmek amacıyla uygulanacak koçluk yaklaşımında İnsan Faktörü Analizi Sınıflandırma Sistemi kullanılabilir. Güvensiz davranışların analiz edilmesi ve güvenliğin örgüt içinde nasıl anlaşıldığının ortaya çıkarılması hususunda fayda sağlayacaktır. Güvenlik koçluğu için en önemli adımlardan biri olan güçlü soruların kurgulanmasında sistematik bir yaklaşım sunabilir. Yaşanan bir ramak kala sonrasında bu sisteme göre yapılacak analiz ile güvensiz davranışın ihmalden mi hatadan mı kaynaklandığının tespit edilmesi, güvensiz davranışın öncüsü olan koşulların irdelenmesi, yönetsel eksikliklerin veya örgütsel etkilerin belirlenmesi mümkün olacaktır. Burada önemli olan koçluk becerilerinin gerektiği yerde ilgili kişilere yönelik kullanılması ve bunun sistemli bir şekilde yapılmasıdır.

İnsan davranışı ile çalışırken kültürel hazırlığın değerlendirilmesi, gelişimi takip etmek açısından önemlidir. Aynı zamanda yönetimle aynı çizgide olmak ve yönetimin de tüm sürece hâkim olması çalışanlarla kurulacak güvenli iletişim ve hedefe yönelik sonuçlara ulaşma noktasında ciddi öneme sahiptir. Güvenlik koçluğu, çalışanların güvenlik performansını elde etmelerine, bu performansını sürdürmelerine ve iyileştirmelerine yardımcı olmak için günlük yapılan bir uygulamalıdır. Bu uygulama, gerekli güvenlik bilgi ve becerilerinin edinilmesine yardımcı olmaktan, yetersiz güvenlik performansını belirleyip ele almaya, güvenli davranışları ve uygulamaları tanıtmaya ve desteklemeye kadar sürekli değişim gerektiren aktif bir süreçtir. Bu süreçte hedeflerin net olması ve bu hedefler doğrultusunda istenilen davranışların genel ifadeler yerine açık bir şekilde belirtilmesi önemlidir. Burada önemli olan istenen davranışları belirlerken, davranışların somut, gözlemlenebilir, ölçülebilir ve güvenilir olmasıdır. Bir diğer önemli husus her aşamada olumlu bir dil kullanılmasıdır (örn. istenilen davranışların olumlu bir dil ile ifade edilmesi: “Prosedürleri ihlal etmez.” yerine “Tüm kurallara ve prosedürlere uyar.”) (Fleming ve Lardner, 2002; Safety Circle, bt.).

Davranışsal bir müdahalenin işe yaraması için hedef kişi veya grup kritik davranış üzerinde kontrole sahip olmalıdır. BBS sadece gözlem ve geri bildirim kavramlarından ibaret değildir. Aynı zamanda belirli araştırma destekli ilkeleri ve araçları uygulayarak güvenlikle ilgili davranışı iyileştirmeye odaklanan kişiler arası bir koçluk sürecidir. Davranış kendi kontrollerinde değilse, davranışlarını değiştirmeleri mümkün olmayacaktır. İstenilen davranışı gerçekleştiremiyorlarsa yani güvenli çalışma koşullarının bilmiyorlarsa koçluk becerileriyle harmanlanmış eğitimler verilmesi ve çevre, sistemler, ekipmanlarda değişiklikler yapılması gerekecektir. Bu esnada koçluk uygulamaları yapılması yerinde olacaktır. Bu durum çalışanların istenilen davranışı sergilememelerinin altında yatan esas nedeni fark etmelerine ve kontrol etmelerine olanak sağlayacaktır (Al-Hemoud ve Al-Asfoor, 2006; Fleming ve Lardner, 2002; Safety Circle, bt.).

ABC analizi, değişiklik gerektiren alanları vurgulayan mevcut davranışı yönlendiren sonuçları tanımlar. Müdahale, istenen davranışlar için daha erken, kesin ve olumlu sonuçlar sağlamayı veya bu sonuçları istenmeyen davranıştan uzaklaştırmayı içerecektir. Programın etkililiğini değerlendirmek, müdahalenin ardından istenen sonuçta davranış değişikliği ve değişiklik düzeyinin belirlenmesini gerektirir. BBS uygulamasında gözlemcilerin ve gözlenenlerin çalışanlar olması ilk etapta uygulamayı zorlaştırabilir. Burada karşılaşılabilecek zorluklar koçluk yaklaşımları ile çözülebilir. Gözlemcilerin süreç başında alacakları eğitimlerde temel koçluk becerilerinin de verilmesi bu sürecin daha sağlıklı yürümesini sağlayacaktır. Gözlemcilerin istenmeyen davranışı ortadan kaldırmak için düzeltici tavsiyeler sunması kişiler arası güveni, katılımı, sahiplenmeyi ve yetkilendirmeyi engelleyebilir. Başlangıçtan itibaren gözlemcinin düzeltici eylemden sorumlu olmadığını vurgulamak önemlidir. Gözlemci sadece kritik davranış kontrol listesini tamamlar ve ardından gözlemciye sonuçları gösterir. Gözlemci ve gözlemlenenler güvenli davranışı engelleyen ve riskli davranışları teşvik eden çevresel veya sistem faktörlerini tartışabilir ve güvenli davranışın önündeki engelleri kaldırmanın yollarını düşünebilirler. Gözlemci belirli güvenli davranışları tanımak için olumlu onay sözleri sunabilir, ancak herhangi bir riskli davranışla ilgili onaylamadığına dair bir beyan sunması veya direktifler vermesi süreci olumsuz etkileyecektir. Başka bir deyişle gözlemci çalışanın dikkate alması için güvensiz davranışına yönelik koçluk yaklaşımını benimseyerek geri bildirim verebilir (Geller, 2011; Wiegand, 2007).



Şekil 11. BBS Temelinde Güvenlik Koçluğu ile Yüksek Performanslı Kültür Oluşturma



Çalışanların gözlemlenme sürecinden haberdar olması gerçek davranışın sergilenmemesine neden olabilir böyle bir çalışmanın da sonuçları yanıltıcı olacaktır ve başarısızlıkla sonuçlanacaktır. Haber verilmeden gözlem yapılması da büyük olasılıkla çalışanlar arasındaki iş birliği ve güveni zedeleyecektir. Ancak bu süreçte gözlemciler geri bildirimlerinde koçluk yaklaşımlarını benimsediklerinde ve sisteme müdahalelerde İSG profesyonelleri tarafından koçluk uygulandığında çalışanlar arasında güven, iletişim ve iş birliği oluşacaktır. Bu pozitif atmosferin oluşmasına olanak sağlamak adına önce haberli gözlem yapılması daha sonra habersiz yapılması ile başarılı bir süreç yönetimi sağlanacaktır (Geller, 2011; Wiegand, 2007).

Bu süreçte geri bildirim verirken, güvenlik toplantılarında ve eğitimlerde yapıcı olmak ve değişim için çalışanları teşvik etmek önemlidir. Geri bildirimlerin özetleyici ve biçimlendirici olmak üzere iki türü vardır. Özetleyici geri bildirim gözlem yapan çalışan tarafından rahatlıkla verilebilir. Ancak biçimlendirici geri bildirim verirken biraz daha dikkatli olmak gerekir. Genellikle çalışanın güvenilir ve kendisine göre daha bilgili olduğunu düşündüğü biri tarafından biçimlendirici geri bildirim alması önerilir. Çünkü biçimlendirici geri bildirim de davranış değişikliği gereklidir ve bu sürecin başarılı olması için çalışanın da tam katılımıyla, öz farkındalık ve öz sorumluluk oluşturarak ve kişinin varsayımları, algıları, inançları ve değerleri göz önünde tutularak gerçekleştirilmesi önemlidir (Fleming ve Lardner, 2002; Geller, 2011).

Çalışanların kritik davranışlara ne kadar uyduğuna dair veriler ve güvensiz davranışlara dair veriler İFASS'ne göre analiz edilebilir. İsviçre peyniri modelinde ve bu İFASS' de olan güvensiz davranışlar, güvensiz davranışlar için ön koşullar, emniyetsiz yönetim ve örgütsel etkiler sınıflandırmaları altında sistematik bir yaklaşım sunulabilir. Çalışanların güvensiz davranışları sonucunda hangi alanlarda koçluk gerekeceğine dair İSG profesyonellerine yol gösterecektir.

Koçluk yaklaşımında yönlendirme yoktur. Güçlü sorular ile çalışanların değerleri, inançları ve algıları çalışana fark ettirilir ve nelerin farklı yapabileceğini keşfetmeleri sağlanır. Doğruyu yanlış direkt göstermek yerine güçlü sorular ile çalışanın verdiği cevaplarda doğruyu bulması sağlanır. Koçluk yaklaşımındaki bir diğer husus ise karşımızdaki kişinin güçlü yönlerini kabul etmek ve ona değerli olduğunu hissettirmektir. Eğitim alanında yapılan çalışmalar ve deneyler karşımızdaki kişilerin kabiliyetleriyle ilgili inançlarımızın onların performansları üzerinde etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Bu demek oluyor ki çalışanların güvenli davranış sergilemeyeceklerine yönelik bir inancımız varsa bu çalışanların performansına yansıtacak ve ona göre davranacaklardır (Suskind, 2020; Whitmore, 2019; Wiegand, 2007).

#### 4. Sonuç

Bir işletmede güvenlik kültürü kavramı yaşayan bir süreç olmak zorundadır. Sürekli olarak gelişime açık ve her kademedeki yönetici ve çalışmaların içselleştirdiği ve bir adım öteye götürebilmek için çaba gösterdiği bir ortam oluşturmak, yaşanacak iş kazaları ve meslek hastalıklarını ortadan kaldıracak gibi çalışanların sürekli olarak gelişim gösterdikleri bir atmosfer oluşmasına imkân sağlayacaktır. İş sağlığı ve güvenliği, çalışanların ve işletmenin her açıdan desteklenmesine olanak sağlayan çok disiplinli bir bilimdir. Sağlıklı ve güvenli bir ortamın olmadığı işletmede tam anlamıyla verimlilikten ve sürdürülebilirlikten bahsetmek mümkün değildir.

Güvenlik kültürü kavramını açıklamak adına geliştirilen modeller arasında temel bileşenlerden biri olan insan faktörü ve güvenlik kültürü arasındaki etkileşim göz önüne alındığında, davranış üzerine yapılacak çalışmalar da gittikçe önem kazanmaktadır. Güvenlik kültürü çalışanların değerleri, davranışları, inançları, varsayımları ve tutumları ile doğrudan ilişkilidir. Aynı şekilde bir işletmede var olan güvenlik kültürü seviyesiyle ilişkili olarak çalışanların tutum ve inançları etkilenmektedir. Bu demek oluyor ki çalışanların değerlerine, inançlarına ve varsayımlarına dokunarak güvenli davranış geliştirmeleri sağlanırken, gelişen güvenlik kültürü ortamında çalışanların davranışları da aynı şekilde sürekli olarak bir gelişim gösterecektir. Önemli olan tam bir iletişim sağlanması ve tüm tarafların bu konuyu sahiplenmesi ile güvenlik kültürü sürecinde birbirine bağımlı aşamaya geçerek yüksek potansiyelli güvenlik kültürüne oluşturabilmektir. Bu aşamada kişiler sadece sorumluluk almakla kalmaz, güvenlik bir değer haline geldiği için konuyu sahiplenir. Önemli olan güvenliği çalışanların değerleri arasına sokabilmek veya değerleri arasında olduğunu fark ettirebilmektir. Bu hususta koçluk yaklaşımı öne çıkmaktadır. Güvenlik koçluğunun işletmelerdeki iş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemine entegre edilmesi güvenlik kültürünün oluşmasına ve olgunlaşarak yüksek potansiyelli güvenlik kültürü haline gelmesine katkı sağlayacaktır. Güvensiz davranışların yerini güvenli davranışların alması için denetleyici bir sistem olan yukardan aşağıya emir ve kontrol mekanizmasının kurulması ve uyarıcı, dikte edici söylemlerin kullanılması sadece anlık düzeltilmeler sağlayabilir. Çalışan kendi başına kaldığında ve kendisini denetleyen ve gözlemleyen biri olmadığında yine güvensiz davranışlarına devam edecektir. İşletmelerde birbirine bağımlı güvenlik kültürüne geçilememesinin en önemli nedenlerinden biri budur.

Davranış odaklı güvenlik sisteminin işletmelerde başarılı olabilmesi için yine koçluk yaklaşımının devreye girmesi gerekir. Güvenlik koçları önderliğinde gözlemeleme rolünü üstlenen diğer çalışanların da koçluk

yaklaşımlarını benimsemesi bu sistemin sahiplenilmesine ve böylece başarıya ulaşmasına katkı sağlayacaktır. Güvenlik koçları sahada gerektiği her anda, eğitimlerde, ramak kala yaşayan çalışanlarda, bir kaza sonrası ilgili tüm kademedeki çalışan ve yöneticilerde, yapılacak risk değerlendirmesi sürecinde ve sonrası belirlenen hususlar özelinde gerekli kişilerde ve işverenle ilişkisinde koçluk becerilerini kullanmalıdır. Yaşanan bir iş kazası veya ramak kalanın nedeni insan faktörü olarak görülse de çalışanları güvensiz davranmaya iten sebepleri bulabilmek adına güvenlik koçluğu oldukça etkili olacaktır. Genelde çalışanın güvensiz davranışını değiştirmesini beklemek, bunun için uyarılarda bulunmak, ceza vermek ve eğitimler vermek etkili olmamaktadır. Çünkü çalışanları güvensiz davranmaya iten sebepler farklılık göstermektedir. Bu sebepler yönetim, sistem veya tasarım hatası, çalışma arkadaşları ve yöneticiler ile olan ilişkisi, sosyal hayatında yaşadığı sorunlar, sağlık sorunları, bilgi eksikliği, benimsediği inançlar ve varsayımlar vb. olabilir.

Güvenlik koçluğu uygulaması ile güvensiz davranışın ardındaki nedenleri bulmak, bunları çalışana fark ettirmek ve bu farkındalık ile bir dahaki sefere neleri farklı yapabileceğini netleştirmek mümkündür. Bu sürecin başarıya ulaşması çalışana ve çalışanın güvensiz davranışının altında yatan nedene göre değişecektir. Değerleri üzerinde durarak çalışanın farkındalık yaşamayı ve değerleri doğrultusunda güvenli davranış sergilemesi için yapacaklarını netleştirmek ve çalışanın öz sorumluluk kazanmasını sağlamak güvenlik koçluğunun ana hedefidir. Diğer bir hedefi ise çalışanların tam anlamıyla iş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemine katılımlarını sağlamaktır. İşletmedeki tehlikelerin belirlenmesi aşamasında ve kontrol tedbirlerinin belirlenmesi aşamasında bulunacak cevaplar yine güvenlik koçluğu kullanılarak çalışanlardan elde edilebilir. Hangi koşullarda daha güvenli, rahat, hızlı, verimli çalışabileceklerini, nelerin değişmesi gerektiği, hangi durumların tehlikeye neden olduğu ve neler farklı olsaydı veya neleri farklı yapsaydı güvensiz davranış sergilemezdi gibi soruların cevapları en hızlı ve kolay bir şekilde koçluk soruları ile çalışanlardan elde edilebilir. Eğer gerçekten bir bilgi eksikliği var ise verilecek eğitimler de yine koçluk yaklaşımının kullanılması direk olarak bilgi aktarımına göre çok daha etkili olacaktır. Çünkü çalışana dinleyici konumundan çıkararak yöneltilecek güçlü sorular ile cevapları ve dolayısıyla bilginin kendisinde olduğunu fark ettirmek ve potansiyelini açığa çıkararak öğrenmede de çalışanın kendi sorumluluğunu üzerine alması mümkündür. Bilgi tek başına davranış değişikliği için yeterli değildir. Eğitimlerde çalışanlara sadece bilgi aktarılması etkili bir öğrenme ve dolayısıyla olumlu davranış değişikliği oluşturmayacaktır. Koçluğun tanımından da anlaşılacağı üzere çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarmak ve bu potansiyellerin değerli olduğuna inanmak ve güvenmek işletmede yüksek potansiyelli güvenlik kültürü için olmazsa olmaz hususlardan biridir.

Bu çalışmada yüksek performanslı güvenlik kültürünü için güvenlik koçluğunun, davranış odaklı güvenlik sisteminin ve insan faktörleri ve analizi sınıflandırma sisteminin kullanılması önerilmiş ve bu sürece güvenlik koçluğunun nasıl dâhil edileceği ele alınmıştır. Sürecin daha sistematik ilerleyebilmesi için davranış odaklı güvenlik sisteminin kullanılması ve yine işletmelerde yaşanan kaza ve ramak kalılardan etkin bir şekilde sonuç çıkarmak ve bu sonuçları kullanabilmek adına insan faktörleri ve analizi sınıflandırma sisteminin kullanılması faydası olacaktır. Özellikle koçluk sürecinin yapılandırılması ve güçlü soru sorma noktasında kolaylaştırıcı etkileri olacaktır. Farklı sistemlerle entegre bir şekilde ele alınması ve koçluk yaklaşımının bir kültür haline gelmesi için güvenlik koçluğu önemli bir adımdır. Güvenlik koçluğu uygulamaları ile çalışanlar ve yöneticiler arasında kurulacak etkili ve güvene dayalı iletişim ile sürekli bir iyileşme hali devam edecektir. Gerekli yerde gerekli kişiler üzerinde yapılacak çalışmalar ile kademeli ve kalıcı bir değişim yaşanacaktır.

#### Kaynakça

Akın A. & Ulukök E., (2017), Koçluk Yaklaşımı İle İşgören Geliştirme, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(2), 279 – 300)

Al-Hemoud, A. M., & Al-Asfoor, M. M. (2006), “A behavior based safety approach at a Kuwait research institution”, Journal of Safety Research, 37(2), 201–206.

Anderson, M., (2004), “Behavioural Safety and Major Accident Hazards: Magic Bullet or Shot in The Dark?”, HSE.

Antonsen, S., (2009), Safety Culture: Theory, Method and Improvement, England: Ashgate Publishing Limited.

Brown, K. A., Willis, P. G., & Prussia, G. E., (2000), “Predicting safe employee behavior in the steel industry: Development and test of a sociotechnical model”, Journal of Operations Management, 18, 445–465.

Brown, S. W. & Grant, A. M., (2010) “From GROW to GROUP: theoretical issues and a practical model for group coaching in organisations”, Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice, 3(1), 30–45.

- Chartered Institute of Personnel and Development [CIPD], (2015), Learning and development, Annual survey report, London.
- Cheyne, A., Oliver, A., Tomás, J. M., & Cox, S. (2002), "The architecture of employee attitudes to safety in the manufacturing sector", *Personnel Review*, 31(6), 649–670.
- Cooper, D., (2001), *Improving Safety Culture: Practical Guide*, London: Applied Behavioural Sciences.
- Cooper, M., (2000), "Towards a model of safety culture", *Safety Science*, 36, 111-136.
- Cox, T., & Cox, S. (1991), "The structure of employee attitudes to safety an European example", *Work and Stress*, 5(2), 93-106.
- Fedorycheva, I., & Hammer, M., (2015), "A Description of Safety Triad Models of Safety Culture As A Tool In Human Performance Research", *MM Science Journal*, 4, 768-771.
- Fernández-Muñiz B., M.-P. J.-O., (2007), "Safety culture: Analysis of the causal relationships between its key dimensions", *Journal of Safety Research*, 38, 627–641.
- Fleming, M., & Lardner, R., (2002)", *Strategies to Promote Safe Behaviour as Part of a Health and Safety Management System*, HSE.
- Fleming, M., (2001), "Safety Culture Maturity Model", *Offshore Technology Report*, HSE.
- Flin, R., Burns, C., Mearns, K., Yule, S., & Robertson, E. M., (2006), "Measuring safety climate in health care", *Quality and Safety in Health Care*, 15(2), 109–115.
- Gadd, S., (2002), *Safety Culture: A review of the literature*, HSE.
- Geller, E. S., (2001), *The Psychology of Safety Handbook*, Lewis Publishers.
- Geller, E. S., (2011), "Guidelines for Managing Participation in Behavior-Based Coaching", *Industrial Safety & Hygiene News (ISHN)*, Eylül 2020 tarihinde <https://www.safetyperformance.com/GuidelinesforManagingParticipationinBehavior-BasedCoaching.pdf> adresinden alındı
- George, J. M., & Jones, G. R., (2012), *Understanding and Managing Organizational Behaviour*, (Sixth Edition), Pearson.
- Guldenmund, F., (2000), The Nature of Safety Culture: A review of Theory and Research. *Safety Science*, 34(1-3), 215-257.
- Guldenmund, F., (2007), "The Use of Questionnaires in Safety Culture Research - an Evaluation", *Safety Science*, 45, 723-743.
- Guo, B. H., Goh, Y. M., & Wong, K. L., (2018), "A system dynamics view of a behavior-based safety program in the construction industry", *Safety Science*, 104, 2002-2015.
- Health & Safety Authority [HSA]., (2013), *Behaviour Based Safetu Guide*.
- <https://coachfederation.org/core-competencies>. [2020, International Coaching Federation [ICF], Core Competencies].
- <https://internationalcoachingcommunity.com/what-is-coaching/>. [2020, International Coaching Community [ICC], What is Coaching].
- <https://www.health.org.uk/sites/default/files/MeasuringSafetyCulture.pdf>. [2011, The Health Foundation, Measuring Safety Culture].
- <https://www.hfacs.com/hfacs-framework.html>. [2014, Human Factors Analysis and Classification System (HFACS)].
- [https://www.icsi-eu.org/sites/default/files/2020-07/Icsi\\_essential\\_EN\\_safety-culture\\_2017.pdf](https://www.icsi-eu.org/sites/default/files/2020-07/Icsi_essential_EN_safety-culture_2017.pdf). [2017, Institute for a Industrial Safety Culture [ISCI], The Essentials of Safety Culture]
- <https://www.iloencyclopaedia.org/part-viii-12633/accident-prevention/item/894-theory-of-accident-causes>. [2015, International Labour Organization [ILO], Theory of Accident Causes, Accidents and Safety Management].
- Institution of Occupational Safety and Health [IOSH], (2017), *Coaching to Engage – An Introductory Guide*.

International Atomic Energy Agency [IAEA], (2002), *Safety Culture in Nuclear Installations: Guidance For Use in the Enhancement of Safety Culture*.

Jasiulewicz-Kaczmarek, M., Szwedzka, K., & Szczuka, M., (2015), "Behaviour based intervention for occupational safety – case study", *Procedia Manufacturin*, 3, 4876 – 4883.

Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R., (2015), "The effectiveness of workplace coaching: a meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 249-277.

Kaçık, F., (2017), "Öğrenci Başarısını Desteklemede Bir Yol: Öğrenci Koçluğu", *Bartın Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 53-67.

Kabaş, G., & Tecir, Y. B., (2019), *Güçlü Soru Sorma Sanatı* (3 . Baskı), İstanbul: Olimpos Yayınları.

Kołodziejczak, M. (2015), "Coaching Across Organizational Culture", *Procedia Economics and Finance*, 23, 329 – 334.

Li, H., Lu, M., Hsu, S.-C., Gray, M., & Huang, T., (2015), "Proactive Behavior-Based Safety Management for Construction Safety Improvement", *Safety Science*, 75, 107–117.

Olsen, E., Bjerkan, A. M., & Nævestad, T., (2009), "Modelling the effects of a large-scale safety culture programme: a combined qualitative and quantitative approach", *Journal of Risk Research*, 12(3-4), 389–409.

Osman, A., Khalid, K., & AlFqeh, F. M., (2019), "Exploring the Role of Safety Culture Factors Towards Safety Behaviour in Small-Medium Enterprise", *International Journal of Entrepreneurship*, 23(3), 1-11.

Pınar A. H., (2013), Mintzberg'in Yönetim Yaklaşımı Açısından ilköğretim Sınıf Öğretmenlerinin Koçluk ve Mentorluk Yetkinlikleri ile Öğrencilerin Sınav Başarı Puanları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(1), 121 – 138.

Reason, J., (2000), "Human Error: Models and Management", *British Medical Journal*, 320(7237), 768-770.

Reason, J., (2016), *Managing the Risks of Organizational Accidents*, Ashgate Publishing.

Sabin, E. J., Bigda-Peyton, T. G., Brown, J. P., & Patankar, M. S., (2012), *Safety Culture: Building and Sustaining a Cultural Change in Aviation and Healthcare*. Ashgate Publishing Ltd.

Safety Circle. (bt), *Coaching for Safety*, New Zealand

Safety Institute of Australia Ltd (S.I.A), (2012), *Models of Causation: Safety*. Kasım 2020 tarihinde <http://www.ohsbok.org.au/wp-content/uploads/2013/12/32-Models-of-causation-Safety.pdf> adresinden alındı

Shappell, S. A., & Wiegmann, D. A., (2000), *The Human Factors Analysis and Classification System–HFACS*, U.S.A Department of Transportation.

Shappell, S., Detwiler, C., H. K., Hackworth, C., Boquet, A., & Wiegmann, D. A., (2007), "Human Error and Commercial Aviation Accidents: An Analysis Using the Human Factors Analysis and Classification System", *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 49(2), 227-242.

Smither, J. W., London, M., Flautt, R., Vargas, Y., & Kucine, I. (2003), "Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study", *Personnel Psychology*, 56, 23–44.

Son, G. R., Albertyn, R., & Gerber, C. (2017), "Determining the Importance of Coaching Methods in Workplace Health and Safety", *Journal of Ergonomics*, 6(2), 1-7.

Step Change in Safe, (2003), *Chainging Mind: Apractical Guide behavioural change*, Aberdeen: Step Change.

Suskind, D., (2020), *Otuz Milyon Kelime* (11. Baskı.), (E. Eret, & B. Satılmış, Çev.), Ankara: Buzdağı Yayınevi.

Theeboom, T., Beersma, B., & van Vianen, A. E., (2013), "Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context", *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1–18.

Vierendeels, G., Reniers, G., Nunen, K., & Ponnet, K., (2018), "An integrative conceptual framework for safety culture: The Egg AggregatedModel (TEAM) of safety culture", *Safety Science*, 103, 323-339.

Whitmore, J., (2019), Performans için Koçluk-Koçluğun ve liderliğin İlkeleri ve Uygulaması, (3. Baskı ), (B. Erol, Çev.), Paloma.

Wiegand, D. M., (2007), “Exploring the role of emotional intelligence in behavior-based safety coaching”, *Journal of Safety Research*, 38, 391–398.

Wiegmann, D. A., Zhang, H., von Thaden, T., Sharma, G., & Mitchell, A., (2002), A Synthesis of Safety Culture and Safety Climate Research,

Wu, T., Lin, C. H., & Shiau, S. Y., (2009), “Developing Measures for Assessing the Causality of Safety Culture in a Petrochemical Industry”, *Water Air Soil Pollut: Focus*, 9, 507–515.

Yorio, P., Willmer, D., & Moore, S. M., (2015), “Health and safety management systems through a multilevel and strategic management perspective: Theoretical and empirical considerations”, *Safety Science*, 72, 221-228.

Zohar, D., (1980), “Safety Climate in Industrial Organizations: Theoretical and Applied Implications”, *Journal of Applied Psychology*, 65(1), 96-102.

#### **Conflict of Interest / Çıkar Çatışması**

Yazarlar tarafından herhangi bir çıkar çatışması beyan edilmemiştir.