

GÜVENLİK PSİKOLOJİSİ VE ENDÜSTRİYEL-KLİNİK PSİKOLOJİ*

Çev.: Dr. Müge Ersoy-Kart**

Güvenlik psikolojisi ve endüstriyel klinik psikoloji çalışma ve performansa zarar veren belli sorun tiplerini önleme ve düzeltme ile ilgilenmektedir. Güvenlik psikolojisinde, denge önleme yönüne kaymaktadır. Amaç, kazaların niçin ve nasıl meydana geldiğini anlayarak, kazaların önünü kesmektir. Kazalar meydana geldiğinde bireyi yeniden çalışma yaşamına döndürebilmenin yolu öncelikle tıbbi bir tedavi uygulamaktır. Endüstriyel klinik psikolojide asıl odak noktası, çalışanlarda performans yetersizliğine yol açan nedenleri anlamak ve bu sorunları düzeltmek için nelerin yapılabileceğini ele almaktır.

Güvenlik psikologları genellikle, mühendisler ve doktorlarla işbirliği yaparak çalışırlar. Endüstriyel klinik psikologlarının tıp bilimiyle güçlü bağlantıları vardır. Bu profesyonel ilişkilerin gerekçesi önce güvenlik ve kaza kavramlarını, daha sonra performans sorunlarının tanısı ve tedavisini düşündüğümüzde aydınlığa kavuşmaya başlar.

Güvenlik Yönetimi ve Güvenlik Psikolojisi

Güvenlik yönetiminde, başarı için ortak kabul ve işbirliğinin temel olması dolayısıyla, komisyonlar önemli birer araçtır. Bölümlerden temsilcilerin oluşturduğu bir *üst güvenlik komisyonu* da güvenlik kurallarının belirlenmesinden, bazı tehlikeli durumları incelemekten, iş kazalarının ön-

*Miner, J.B. (1992). *Industrial-Organizational Psychology*. Singapore: Mc Graw - Hill, Inc. (Chapter 20).

**Araştırma Görevlisi, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Çalışma Ekonomisi Bölümü

lenmesiyle ilgili harcamaları yapmaktan ve çatışmaları çözümlenmekten sorumlu olmalıdır. Ayrıca bölümlerin kendi içinde kurulan ve güvenli olmayan koşulları denetleyip bunları düzeltmekle ilgilenen komisyonlar da yararlı olabilir. Kuşkusuz, bu komisyonların işbirliği içinde çalışması zorunludur; çünkü karar alma ve uygulama süreci, doğası gereği hantal bir görünümde ve sendikalar ile bu komisyonların karşı karşıya kaldığı koşullarda güvenlik önlemlerinin etkinliğini arttıracak sendikal eylemler, yerini zorunlu olarak pazarlık ve şikayet süreçlerine bırakmaktadır.

Güvenlik Eğitimi

Kazaları önlemede önemli yaklaşımlardan biri güvenlik eğitimidir. İş koşullarının görece tehlikeli olduğu işyerlerinde, yaralanmaların özellikle, işçilerin çevredeki tehlikelere karşı kendilerini nasıl koruyacaklarını henüz öğrenmedikleri ilk birkaç ay içinde meydana geldiğine yönelik kanıtlar vardır. Bu koşullar altında yönlendirme, beceri, tutum ya da işle ilgili olan herhangi bir eğitimin, kazaları önleme amacına hizmet edeceği açıktır. Bu eğitim süreci, yeni işe girmiş bir işçinin iş çevresiyle başa çıkmasına yardım ederken, güvenlik sağlama hedefine de önemli bir katkı yapacaktır. İşin doğasına yabancı olan işçiler yaralanmaya daha yatkındır. Ciddi yaralanmalar, işe yeni başlayan işçilerde daha sık görülüyorsa da, işten bir süreliğine uzak kalıp devamsızlık eden işçiler arasında da yaralanmaya yol açan kazalar yaygındır. Kazaların en az görüldüğü grup ise, son zamanlarda işe devamsızlık yapmamış işçilerdir. O nedenle yeni başlayan işçiler için hazırlanacak eğitim programlarında güvenlikle ilgili bilgiler (güvenlik kuralları, güvenlik ekipmanlarının doğası ve kullanımı, tıbbi hizmetlerin sağlanabilirliği ve ilkyardım teknikleri) özellikle yer almalıdır.

Güvenlik eğitimi için kullanılan teknikler, ders verme, filmler ve gösterilerdir. Kaza benzeşiminin kullanımı da oldukça etkili olabilir. Bu teknikte uzmanlar iş güvenliğini ihlal eden bir eylemde bulunurlar ve yaralanmayı önlemek üzere geliştirilen donanımların yararını vurgulayarak, çalışırken koruyucu malzemelerin kullanımını teşvik edebilirler. Benzeşimle eğitimin yüksek riskli iş koşullarında, işyerindeki tehlikeleri çarpıcı hale getirdiği için özellikle etkin olması beklenir.

Güvenlik eğitiminin başka bir amacı da iş güvenliği kurallarını çiğneme ve koruyucu cihazları kullanmamayı onaylayan grup normlarına panzehir sağlamaktır. Bunun için varolan kurallar ve iş süreci çalışanlarla açıkça tartışılır ve grup kararına göre gözlenebilecek sonuçlar örneklenir. Böylece hem güvenlik bilgileri gruba aktarılmış olur, hem de işçilerin iş güvenliğini sağlama çabasına katılmaları sağlanır. Ayrıca araştırmalar, alınan güvenlik önlemlerinin sonuçları hakkındaki geri bildirimlerin, azaltılan kaza oranlarına bağlı kılınan ödüllerin ve bu ödüller için gruplar arasındaki rekabetin kazaları oldukça azaltabildiğine işaret etmektedir. Son olarak, yüksek stres düzeyi kazaya yakınlık yaratacağından eğitim programlarının içeriğinde stres yönetimi tekniklerinin de yer almasının uygun olacağı vurgulanmalıdır.

Güvenliği Herkese Duyurmak ve Yarışmalar

Güvenlik kurallarını herkese duyurmak, yani açık hale getirmek çok çeşitli şekillerde yapılabilir. Bunlar arasında en yaygın olarak kullanılanlar posterler, kitapçıklar, özel uyarı notları ve firma yayımlarındaki makalelerdir.

Pek çok firma devletçe dağıtılan posterlerin yanı sıra, kendi hazırladığı posterleri ve uyarı levhalarını da bastırabilir. Bunlar, olabildiğince az kaygı uyandırarak, işçilere iş güvenliği sağlayacak uygulamaları hatırlatmaya odaklanmalıdır.

Dehşet içeren ve rahatsız edici resim ya da belgelerden insanlar kaçarlar; hatta bunlara hiç bakmazlar. İyi bir posterin temel işlevi, işçileri ürkütmeden dikkatlerini çekerek iş güvenliği hakkında düşüncelerini sağlamaktır.

Güvenliği arttırmada, yarışmalar düzenlemek kimi zaman oldukça başarı sağlayabilir. Firma içinde ya da endüstri çapında (özellikle benzer kaza potansiyeline sahip iş kolları arasında) yapılan yarışmalar, ödüllerle cazip ve işlevsel hale getirilebilir. Örneğin, yüksek kaza riski bulunan kamyon sürücülüğü gibi mesleklerde çalışan işçilerin uzun bir zaman diliminde hiç kaza yapmadıklarında ödüllendirilmeleri, iş güvenliği kurallarına daha da uygun davranmaları için onları teşvik edebilir.

Her ne kadar yarışmaların, yaralanmalar üzerinde genellikle yararlı etkilerinin olduğu görülse de, uzunca bir süre hiç kaza olmadan geçen dönem sona erdiğinde (yani kaza olduğunda) hayal kırıklığı yaşanabilir. Bu olumsuzluğun yanı sıra yarışmayı kaybetmemek uğruna bazı yaralanmaların gizlenmesi söz konusu olabilir. Bu durumda gerekli ilk yardımın alınmaması daha ciddi sağlık ve performans sorunlarını ortaya çıkarabilir. O nedenle belli koşullar altında, yarışmaların zararlı etkileri, kazançlarını azaltmaktadır.

İş Çevresinin Denetimi

İşyerinin ve buradaki donanımın tasarlanması, belki de kazaların önlenmesi için en temel ve en etkili yaklaşımdır. Güvenlik sağlayan cihazlar, yalnızca kazaları azaltmazlar; ayrıca işçilere işyerinde güvencede oldukları duygusunu da verirler. Kaygı düzeyleri de buna bağlı olarak azaltılır ve performans sorunlarının olası kaynakları ve hatalar yok edilebilir. Bu, özellikle, kaza-önleyici cihazların yokluğunda aşırı tehlikeli olabilecek koşullar açısından önemlidir.

Temel hedef güvenlik sağlayan araçların, insanların kendilerini tehlikeye atmasını zorlaştırıcı engeller koyacak şekilde tasarlanmasıdır. Koruyucu elbiseler, örtüler ve benzeri malzemeler çoğu zaman işçiyi tehlike kaynağından uzak tutar ve kaza olasılığını son derece azaltır. Ayrıca yanlış kullanımları azaltıcı denetimlere de gerek vardır. Koruyucu malzemelerin yanlış çalışması ya da bozulması durumunda uyarı veren araçlar uygun yerlere konulmalı ve kolayca görülebilmeleri sağlanmalıdır. Kendini-düzelten mekanizmalar ve otomatik durdurma sistemleri en uygun olanlardır; çünkü o zaman tehlike insanların müdahalesi-ne gerek kalmadan ortadan kaldırılabılır.

Kuşkusuz, koruyucu donanımların tasarımı kadar iş çevresinin tasarımı da çevresel denetimin önemli bir boyutudur. Buna göre koridorlar, merdivenler, asansörler, meyilli yollar ve birçok başka etken güvenlik gözetilerek yapılmalı ve bunlar sık sık denetlenmelidir.

Geliştirilen Güvenlik İklimi

Güvenli bir işyeri iklimi, güçlü bir yönetsel uzlaşmayı simgeler. Çeşitlendirilmiş ve eşgüdümlü bir güvenlik programı işçilerde “güvenlik işyerinde farklılık yaratır” inancını ortaya çıkarır ve üst düzey yöneticileri de kapsadığında daha da etkin olur. Bazı işkollarında güvenlik sağlama kaygısı çok daha fazladır; çünkü işin sürekliliği tamamen buna bağlıdır. Örneğin, kömür madeni işleten firmalarda akciğer hastalıkları ve çeşitli malzemeleri üreten eden fabrikalarda asbest zehirlenmesi riski vardır ve önlem alınması üretimin aksamaması için zorunludur.

İş Kazalarındaki Sorumluluklar

Bazen ne kadar çok çaba harcanırsa harcanınsın, kişinin yaralanmasına yol açabilecek, öngörülemeyen kazaları ortadan kaldırmanın hiçbir yolu olmayabilir. Bunun nedeni insanların kazaya yol

açacak şekilde davranmalarındır. Bu görüş üzerinde güçlü bir uzlaşma bulunmasa da, bazı insanların, şansa yüklenemeyecek nitelikteki kazaları daha çok yaptıkları açıktır. Ayrıca, bir kişi yaşamının bazı dönemlerinde daha çok kaza yapabilmektedir. Kazalar en sık 17 - 30 yaşları arası dönemde meydana gelmekte, zamanla azalmakta ve en düşük noktaya 60’lı yaşların sonlarında erişmektedir. Dolayısıyla iş kazaları yalnızca, iş çevresinin içerdiği tehlikeli boyutların doğrudan bir işlevi değildir. Eğitim yetersizliği ve genç işçilerin kaza-yaş ilişkisi göz ardı edilmemelidir.

Sık Kaza Yapanların Özellikleri

Büyük bir fabrikanın metal iş kolunda yürütülen bir çalışmada, yüksek yaralanma sıklığı ve ciddi yaralanma oranı gösteren insanların, aşırı kas gücüyle çalıştıkları ve olan biteni hızlı bir şekilde kavramak için yeterli görsel kapasiteye sahip olmadıkları bulunmuştur. Dolayısıyla, eylem çoğunlukla algı ve hareketlerden önce gelmektedir ve o nedenle bu tür insanlar genellikle “düşün-cesizce hareket eden” kişiler olarak tanımlanmaktadır.

Kazanın yinelenmesindeki başka bir etken durağanlığa karşı bireylerin tepkileridir. Örneğin, uzun yol şoförlerinin dikkati odaklama zorlukları ve sürücülüğün durağan yapısı daha çok trafik kazası yapmalarına yol açabilmektedir. Bu kişilerin stres altındayken daha kolay zihin karışıklığı yaşamaları ve o nedenle de bir eylemde bulunmadan önce yeterince düşünmemeleri olasıdır.

Başka araştırmalar, algısal ve davranışsal özellikler yerine kişilik özelliklerine odaklanmışlardır. Bu çalışmalardan birinde, çok sayıda kaza geçirmiş kişilerin tutumlarının daha olumsuz olduğu, amirlerinden, yaptıkları işten ve genel olarak çalışmaktan hoşlanmadıkları, iyimserlikten yoksun oldukları ve insanlara karşı pek az olumlu

duygular hissettikleri bulunmuştur. Kimi araştırmalarda ise, sık sık kaza yapan bireylerin başkalarıyla sıcak duygusal ilişkilerin noksan olduğu, yüzeysel ilişkilerin sarmaladığı bir dünyada yaşadıkları gözlenmiştir. Ayrıca, kazalara yatkın kişilerin, sağlıklarıyla ilgili çok fazla kaygılandıklarını gösteren bulgular da söz konusudur. Bu saplantı düzeyindeki kaygıları, başarılarını azaltmakta ve duygusal incinmelerden kaçmak için onları yanılsamalar içeren davranışlara yöneltmektedir. Gelecek planlaması yerine günü birlik yaşamayı seçen bu kişilerin, oldukça düşüncesizce hareket etmeleri şaşırtıcı değildir.

Denetim odağı da kazalarda en önemli etkenlerden biri olarak kabul edilebilir. Dıştan denetimliler, kazaların kendi denetimleri dışında oluştuğuna, şans ve/veya da kaderin bunda rol oynadığına veya başkalarının davranışlarının sonucunda ortaya çıktığında, dolayısıyla kendilerinin bundan sorumlu olmadıklarına inanırlar. Nedensellik yargılaması yapamadıklarından kendileri zarar görürler.

Kişilikle ilgili etkenler ile meydana gelen kazaların yakın tarihli bir gözden geçirilişyle şu sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Kontrol odağının kazalarla ilişkili olduğuna ilişkin çok sayıda kapsamlı kanıt vardır. Yüksek kaza oranlarıyla dışsal yönelim arasında bir ilişki vardır.

2. Dışa dönüklük (çevreyle ilgilenme) yüksek kaza oranıyla güçlü bir ilişki göstermektedir.

3. Saldırganlık, kazalarla güçlü ve sürekli bir şekilde bağlantılıdır.

4. Sosyal uyumsuzluğun yalnızca kazalarla ilişkili olmakla kalmayıp, kazaya yol açan birincil etken olduğuna yönelik çok güçlü kanıtlar vardır.

5. Genel nevroz ile kazalar arasında bir ilişki var gibi görünmektedir.

6. Özgül nevroz koşulları, kaygı ve depresyon gibi bu konuda yapılan az sayıdaki çalışmada kazalarla ilişkilendirilmiştir.

7. Kazaların meydana gelişi ile düşüncesizce hareket etme arasındaki bağlantı için tutarlı ve orta düzeyde güçlü kanıtlar vardır.

Kuşkusuz, her iş yaralanması, sık sık kaza yaptığı bilinen kişilerin başına gelmediği gibi her kazaya uğrayan da sık kaza yapan kişilere özgü kabul edilen kişilik özelliklerine sahip olmayabilir. Sık kaza yapanlar, sosyal olarak oldukça sorumsuz ve olgunlaşmamış kişiler gibi görünmektedir. Yüksek yaralanma oranları normal olarak yaşam boyu sürmediği için bunları, 30 yaş öncesinde gelişmesi çok daha olası olan geçici bir kişilik uyumsuzluğundan yakınan kişiler olarak görmek en uygunu olacaktır.

Yineleyen kazaların ardındaki temel neden ani ve düşüncesizce yapılan hareketlerdir ve genellikle örgütteki üst düzeydeki kişilere saldırganlık ve bu kişilerin oluşturduğu politika ve kurallara karşı çıkma ile bağlantılıdır. İş güvenliğini sağlamaya yönelik düzenlemelere karşı konularak, yönetime saldırma ve engelleme amacı güdülebilir. Böylesi bir yaklaşım, kişinin kendisini tehlikeye atması ve yaralanarak zarar görme olasılığını arttırması anlamına gelecektir.

Bazen bu durum, bazı kişilik özellikleriyle bütünlenir. Kişinin amirine duyduğu öfke, hem oldukça büyük bir suçluluk duygusu yaratabilir hem de cezalandırılarak bu suçluluktan bilinçli ya da bilinçsiz olarak kaçma isteği doğurabilir. Ceza kişinin hatalarının bir telafisi gibi götürüldüğünden, bu kişiler sıkıntı çekmeyi, suçluluktan kurtulmanın yolu gibi değerlendiriyor olabilirler. Bu durumda kaza, yalnızca kişinin kendisinin yarattı-

ğı tehlikeli koşula bağlı bir şans olayı olmak yerine, bilinçsizce arzulan ve doğrudan neden oluşan bir sonuç olmaya başlar.

Yüksek Kaza Olasılığıyla Mücadele

Kazaların sıklığını azaltmanın en etkin yolu eleman seçme süreçlerinde dikkatli olmaktır, ancak yine de seçme olanağının olmadığı ya da iyi işleyemediği koşullarda, kaza yapma yatkınlığı yüksek olan insanların, en azından sınırlı sayıda, her firmada işe alınmasının önüne geçmek olası olamayacaktır. O nedenle, olabildiğince iş çevresindeki tehlikeyi azaltmayı hedeflemek en akılcı çözüm gibi görünmektedir. Tehlike, kısmen koruyucu malzemelerin tasarlanarak kullanılmasıyla (özellikle bu araçların kendiliğinden devre dışı kalması ya da bariyerlerin sabitlenmesi gibi denetimi çalışanın eline bırakmayan özellikte olmasını temin ederek) kısmen de bireyleri daha düşük tehlikeli işlere kaydırarak azaltılabilir.

Araştırmalar, kaza yapma yatkınlığı yüksek olan kişilerin, otoriteye karşı saldırganlık gösterdiğine işaret etmektedir. Bu durumda, yöneticiler, yüksek kaza oranına sahip işçilerden kendilerini olabildiğince uzak tutmalı, araya uzaklık koymalıdır. Çatışma ve içerlemeleri en aza indirmek için engelleyici müdahalelere olabildiğince az başvurarak, işçi kendi başına çalışır hale getirilebilirse yaralanma olasılıkları kısmen azaltılabilir. Yöneticilere uygun denetleme tekniklerinin öğretilmesi ve kuralların katılımcı bir zeminde konulması da iyi sonuçlar verebilir.

Teşhis Evresi

Performans yetersizliği teşhis edildiğinde öncelikle nedensel etkenler belirlenmelidir. Aynen hekimlikte olduğu gibi bilinen tedaviler arasından bir seçim yapmadan önce kabul edilen sağlık standartlarına uymayan durumun nedenlerini belirleyen uygun bir teşhis yapılması zorunludur.

Tersi durumda, tedavi, deneme-yanılma yoluyla belirlenir ve uygun kürü uygulama şansı oldukça azalır.

Bir Çözüm Olarak Kurşuna Dizme

Seçme ve eleme firmanın, performans sorunları yaşamasını engellemeye yetmese de, bu sorunları azaltabilir. Diğer bir yöntem, etkin olmamaya başlayan birini hemen kurşuna dizmek, yani işten atmaktır! Ancak işten atma her zaman iyi bir seçenek değildir; çünkü bu yöntem düzeltici girişimlerde bulunmak kadar masraflı olabilir. O nedenle, bunun pek çok durumda son çare olarak düşünülmesi gerekir. Dahası, yasal düzenlemedeki sınırlamalar, işten atmayı zorlaştırıcı kimi ilkeleri içermektedir.

İşten atmaya karşı olan baskılar, işsizlik sigortası ödemelerinden, yasal eylemlerden, işten ayrılma tazminatlarından ve yeniden birini işe alırken yapılan masraflardan doğmaktadır. Bu konuda sendikalar ve işçiler de engeller yaratabilirler.

İşten çıkarma elbette olanaksız bir şey değildir; ancak bu çoğu kez en son çaredir. Ancak söz konusu işçinin ne yapılırsa yapılsın yine de verimsiz kalacağı açıkça ortadaysa işte tutulmaması uygun olabilir.

Başarısızlığın Kişiyi Özgü Nedenleri

Performans bozukluğunun meydana geldiği olgular göz önüne alındığında, işteki başarısızlığın genellikle tek bir nedeninin olmadığı ortaya çıkmaktadır. İnsanlar başarısız olurlar; çünkü bireysel becerileri ve kişilik özellikleriyle, koşulların özgül bir takımıydığı içinde sıkışır. O nedenle bireysel ve çevresel etkenler arasındaki nedensel yapıyı ayrıntılandırmak gereklidir.

Zeka ve İşe İlişkin Bilgi

Yetersiz Sözel Beceri: Kişinin konumu, iş hiyerarşisinde ne kadar yüksekse, bu konumun ge-

rektirdiği beceri ve zeka düzeyi o kadar büyüktür. Zihinsel açıdan bireyin dağarcığını aşan rol gereklilikleri içeren bir göreve, kişinin birden bire atanmasının, beraberinde hatalı davranışları ve başarısızlığı getirmesi şaşırtıcı olmayacaktır.

Yetersiz Özel Beceri: Çeşitli meslekler, hiyerarşi içindeki konumdan bağımsız olarak, çok farklı zihinsel becerileri gerektirirler. Sayısal, mekanik, uzamsal, bürokratik ve diğer beceriler bazı iş türleriyle ilgiliyken bazılarıyla değildir. İnsanlar gerekli olan bu tür becerilere sahip olmayınca etkin düşünme ve hızlı öğrenmeyi başaramadıkları için performansları düşebilir.

Yetersiz İş Bilgisi: Yetersiz iş bilgisi, beceri eksikliğine yüklenemez. Bireyin işi öğrenmek için zihinsel kapasitesi vardır; ancak ya yetersiz deneyim ya da başka bir gerekçe yüzünden bunu yapamaz. Bazı örneklerde, bu zorluk, öğrenmeye karşı duygusal bir dirençle ilgilidir.

Yargılama ya da Bellek Yetersizliği: Pek çok olguda, yargılama yeteneği ya da bellekteki yetersizlikler duygusal etkenlerin zihinsel süreçlere müdahalesinde görülür. Birey standart zeka testinde çok başarılı olabilir; ancak sahip olduğu zekayı çalışma sırasında kullanması gerektiğinde, sonuçlar o kadar iyi olmayabilir. Bu tip eksiklikler, özellikle, bazı duygusal rahatsızlıkları olan kişiler arasında sık görülür. Ancak, bu aynı zamanda beyin işlevselliğindeki bir bozukluk nedeniyle de olabilir.

Bireysel Motivasyon

Çalışırken Engellenen Güçlü Güdüler: Belki de güdülenmeyle bağlantılı en yaygın performans bozukluğu, kişi yaptığı işten çok fazla şey beklediğinde ama bunu elde edemediğinde ortaya çıkar. Yapılan iş, hedefe ulaşma, başarısızlıktan kaçma, başkalarının hükmetmesinden kaçınma, popülerlik elde etme, sosyal etkileşim, dikkat çek-

me ve duygusal destek gibi istenir sonuçları sağlayabilir. Bu tür güdüler engellendiğinde, birey işi bırakabileceği gibi çalışmayı da sürdürebilir ama çok az çaba harcar; asık suratlı, öfkeli olmaya başlayabilir veya isteği her neyse, buna etkin iş performansı açısından zıtlık oluşturan davranışlarda bulunarak erişmeye çabalayabilir.

Güdülerini Tatmin Etmek İçin Bütünleştirilmiş Araçlar: İşle doğrudan ilgisi olmayan davranışlara yönelen kişiler, çalışırken güçlü bir güdü engellemesi yaşamayabilirler. Pek çok kişi, hem işin gerekliliklerini karşılayan hem de güdü tatmini sağlayan bir yaklaşım geliştirir. Örneğin, sosyal etkileşim isteyen bir sekreter daha hızlı bir şekilde arkadaşlıklar kurabilir ve zamanının çoğunu konuşarak geçirebilir; bu da oradaki herkesin performansının zarar görmesine yol açar.

Aşırı Düşük Kişisel İş Standartları: Diğer bir olasılık, insanların kendileri için çok düşük iş standartları koymalarıdır. Bunlar, onaylanan en düşük standartlarında altında kalmaktadır. Bu tür düşük standartları olan insanlar, kişisel başarı duygusuna erişmelerine karşın, zayıf performans gösterirler.

Genellenmiş Düşük İş Motivasyonu: Bazen çalışanların iş ortamı dışında giderilebilecek istekleri ya da herhangi bir mesleğe ait rol tanımlamalarında yer almayan davranışlarla doyurulabilecek arzuları olabilir. Bu durumda, birey ve iş dünyası arasında pratik olarak herhangi bir bağlantı olmadığı için çıktının niteliği ve niceliği düşer.

Duygular ve Duygusal Hastalıklar

Sık Sık Yaşanan Yıkıcı Duygular: Kaygı, korku, depresyon, utanç ve suçluluk gibi yoğunlaşmış olumsuz duygular çalışma davranışını bozabilir. Sonuçta hatalar artabilir, dikkatin odaklanması azalır ve üretim yavaşlar. Ayrıca iş arkadaş-

larıyla ve üstlerle tartışmalar artabilir ve sonunda birey tamamen çalışmayı bırakabilir. Böylesi sorunların merkezinde genellikle stres yatar.

Psikozlar: Psikozların inatçı karakterli çeşitli belirtileri vardır ve yaşamın pek çok sürecinde bozucu etkiler yaratabilir. Psikozda birey, belirtileri ve olumsuz duyguları savuşturmayla zihinsel olarak o kadar meşguldür ki, gerçeklikten kopmaya başlayabilir. Belirtiler, ardı arkası kesilmeyen duygusal yıkımlardan, bedensel rahatsızlıklara, patolojik davranma ve konuşmalara ve hatta algı ve inançlarda aşırı çarpıtmalara kadar uzanabilir. Böylesi bir durumdayken insanın etkin bir çalışma davranışı sergilemeyeceği de açıktır.

Kişilik Bozuklukları: Kişilik bozukluklarının etkileri daha ılımlıysa da, iş performansı üzerinde psikozlar kadar bozucu etkiler doğurabilirler. Bu özellikle işin doğasına bağlı gibi görünmektedir. Yineleyen görevleri içeren işlerde, duygusal rahatsızlıkların belirtileri daha yaygındır; ancak yöneticilik gibi iş hiyerarşisinin üstlerinde yer alan görevlerde, kişilik bozuklukları tipik olarak çok daha bozucu etkiler doğurabilir.

Alkol ve Uyuşturucu Sorunları: Alkolizm, uzun yıllar boyunca pek çok işveren tarafından temel bir sorun olarak görülmüştür. İş saatlerinde, içki içtikleri için baş ağrısı çeken, kaygı yaşayan alkol bağımlısı bireyler çoğunlukla, düşük iş performansı gösterirler. Ancak bunun en önemli etkisi, işe devamsızlıktır ve bu eğilim alkolik bireylerde, diğer işçilerin iki ya da üç katıdır. Bu yüksek devamsızlık oranları kısmen, sarhoş olma durumunun kaynaklanan iş kazaları ve fiziksel hastalıklara bağlıdır. Bazı durumlarda performans, istihdamın artık sürdürülemeyeceği bir noktaya kadar düşebilir.

Uyuşturucu bağımlısı bir çalışanın, performansının düşmesini, işe devamsızlık yapmasını

ve daha çok iş kazasına uğramasını beklemek olasıdır. Ayrıca, bazı fiziksel rahatsızlıklar da uyuşturucu kullanımına bağlıdır. Uyuşturucuların -eroïn gibi- pahalı ve alışkanlık yaratıcı niteliğinin bireyi hırsızlığa zorlayabileceği olasılığı da kaygı vericidir.

Fiziksel Özellikler ve Rahatsızlıklar

Fiziksel Hastalıklar ya da Fiziksel Engeller: Fiziksel rahatsızlıklar, işe devamı engelleyerek düşük performansa yol açar; aürünün niteliği ve niceliği de bundan etkilenir. Engelli işçiler genellikle, engellilik dereceleri çalışmayı tamamen önlemiyorsa en az diğer işçiler kadar yetenekli olurlar. Ancak bazen, belli yetersizlikler, kimi işlerde başarısızlığa yol açabilir. İşitme ya da görme engeli bulunan kalp hastası, sara hastası olan ya da başka engelleri bulunan insanların etkin bir şekilde yapamayacakları işler vardır.

Duygusal Kaynaklı Fiziksel Rahatsızlıklar: Bir dizi fiziksel belirtiyeye -baş ağrıları, baygınlık, ülser, yüksek kan basıncı, saman nezlesi, sırt ağrısı ve cilt rahatsızlıkları gibi- duygusal etkenler neden olur. Bu rahatsızlıklar da performans bozukluklarının öncülüdür.

Uygun Olmayan Fiziksel Özellikler: Bazı iş kollarında, bireyin yapılan işle uyumsuz fiziksel özellikleri ciddi sorunlar yaratabilir. Örneğin ufak tefek kişiler, kamyonlardaki oturma kabininde rahat olamadıkları için aracın denetimini kaybedebilirler. Ergonomi alanındaki ilerlemeler insanlara uyan araç gereçlerin tasarlanmasını ve kullanımını desteklemekleyste de sorun tamamen çözülmüş değildir.

Yetersiz Kas Gücü ya da Duyusal Beceriler: Aynen zihinsel beceriler gibi kas gücü ve yapıyla ilgili beceriler de iş performansını etkileyebilir. İşin zorunlu kıldığı bu tür bazı becerilerde bir eksiklik ya da yetersizlik verimsizlik yarata-

caktır. Görme ve işitmedeki kayıplar da pek çok durumda önemli bir sorun kaynağıdır.

Başarısızlıkta Gruba Ait Nedenler

İşyerindeki Gruplar

Grup Sargınlığıyla İlişkili Olumsuz Sonuçlar: Çarpıcı bir sargınlık duygusunun egemen olduğu gruplar, gruba aykırı davrandığına inandıkları üyeleri reddedebilirler. Bu tür sürgün etmeler bazı insanlar üzerinde etkili değilse bile, bazıları için aşırı tehdit edici olabilir. Sonuçta, işe zarar vererek üretimi kısıtlayan öfke ve kaygı duyguları yoğunlaşabilir.

Etkin Olmayan Yönetim: Yönetim biçimleri de performansı farklı şekillerde etkileyebilirler. Astlarına karşı aşırı derecede saygısız ve düşüncesizce davranan ve standartları oluşturup yürürlüğe koymayı başaramayan yöneticilerin grupları düşük üretim sergileyebilir. “Bırakınız yapsınlar” (laissez-faire yöntemi çalışma sırasında sınırlı yönlendirmenin yapıldığı yöntem) zararlıdır. Ayrıca bu yönetim tarzının, bazı astların yetersiz performansına neden olması da mümkündür. Üstlerin eylemleri ile astların kişilik örüntüleri arasında çatışmaların ortaya çıkması da ender sayılmayacak kadar yaygındır ve bunun sonucunda da, tamamen tersi istenmesine karşın, üretim azalması ortaya çıkacaktır.

Uygun Olmayan Yönetimsel Standart ve Ölçütler: Astları değerlendirmek için kullanılan ölçütler, genellikle kendi amirleri tarafından beklenir. Örneğin, performans standartları bireyin etkinliğini belirlemek için kullanılır. Bazı durumlarda, bu standartlar, örgüt amaçlarıyla bağlantılandırılmadan oluşturulmuş olabilir. Bu durumda başarısızlık, birey yerine, değerlendirme sürecinde aranmalıdır. Üstlerin yanlış davranışlarından ötürü standartlar, gerçekçi olamayacak kadar yukarı çekilmiş olabilir ya da uygulanan ölçütler, gerçek rol tanımları ve örgütün amaçları ile tamamen il-

gisiz bir görünüm verebilir.

Aile Bağları

Aile Krizleri: İş performansını bozması olası olan pek çok ailesel olaydan söz edilebilir: Boşanma, bir aile üyesinin hastalığı ya da ölümü, terk edilme ve savcılık soruşturması gibi. Normal olarak bu etkiler geçicidir; ancak performans bozukluğunun oldukça uzun sürmesine yol açabilir.

Aileden Uzak Olma: Anne-babadan ya da eş ve çocuklardan uzun süreli ayrılık, bazı kişilerde son derece yoğun bir sız hastalığı yaratabilir. Kısa iş gezileri, şehir dışında geçici görevlendirmeler gibi durumlar, bazı kişilerde çok ciddi kaygılar ortaya çıkarabilir. Özellikle birey daha önce evden ayrı kalmamışsa sorun daha da şiddetlenebilir. Evden ayrı kalınan bu süreçte, birey ciddi performans bozuklukları sergileyebilir, sık sık hatalar yapabilir ve kişilerarası ilişkilerde zorluklar yaşamaya başlayabilir.

İşin Gerekleri Üzerinde Aileye İlişkin Endişelerin Baskınlığı: Bu etkenler aile birimine ya da devamına bir tehdit oluşturmazlar, ama performans üzerinde çok büyük etkileri vardır. Israrcı bir eş karısının ya da kocasının o kadar çok zamanını alabilir ki, çalışması için ona çok az bir zaman bırakabilir. Ya da bir eş, yaşadığı kasabandan ayrıldığı veya yabancı bir ülkeye gittiği için incinmiş olabilir ve ciddi bir sorumluluğun altında ezilebilir. Bazı aile durumlarında karmaşa daha uzun sürer ve bu karmaşanın çalışma ortamına taşınması kaçınılmazdır. Baba -oğul ya da karı-koca arasındaki tartışma, işe tanışıp bulaşan duygusal tepkiler yaratabilir.

Örgütsel/ Bağlamsal Başarısızlık Nedenleri

Örgüt

Yetersiz Örgütsel Eylemler: Çalışma sırasında yapılan hatalar ve bunların süreklilik kazanması,

firmanın gerekli düzeltici çözümü bulup uygulamamasından kaynaklanabilir. Eğitim olanağının sağlanamaması ve firmanın düzeltici eylemlere bütçe ayırmama kararı işleri daha da kötüleştirebilir. Gerçekten yöneticiler çözüm stratejileri için para harcamak yerine verimsiz işçinin yerine başkasını işe almayı tercih edebilir.

İşe Yerleştirme Hataları: İşe alma süreçlerinde, yetkin elemanı seçme yerine kıdemlilik esası gibi yanıltıcı politikalar benimsendiğinde, bu sorun özellikle yaygınlaşacaktır. Ayrıca zihinsel, duygusal, güdüsel ya da fiziksel etkenlerin kritik önem taşıdığı işlere eleman yerleştirirken, hemen her zaman bu tür bir hata söz konusu olur.

Uygun Olmayan Örgütsel Tarz: Bazen bir firma, işçileri çalışmamaları yönünde cesaretlendiren, sıkı olmayan ve hatta keyfi personel politikaları uygulayabilir. Örneğin, yeterli disiplin sağlanmayarak asi davranışlar cesaretlendirilebilir. Aşırı eğitim odaklı bir strateji, gerçek iş üretiminin önemsiz olduğu duygusunu yaratabilir. Ayrıca, hastalık izni alma konusunda, çalışanlara aşırı özgürlük tanıyan bir izin politikası, beklenmedik düzeyde işe devamsızlığa neden olabilir.

Toplumsal Bağlam

Yasal Yaptırımların Uygulanması: Birey bir suç işlediği ve cezaevine gönderildiği için işe ilişkin görevlerini yerine getiremez; bu da üretimi aksatan bir durumdur.

Toplumsal Değerlerin Uygulanması: Toplumsal değerler her ne kadar büyük ölçüde yasal yollar ve polis gücü aracılığıyla büyük ölçüde değerlerine itaati sağlıyorsa da, kanuna dayalı olmayan zorlayıcı baskıların olduğu da doğrudur. Örneğin, bir satış personeli, pek çok müşterinin ahlaksızca ve etik dışı olarak değerlendirdiği davranışlarından ötürü yeterince mal satmayı başaramayabilir.

İşin Gereklileri İle Değerler Arasındaki Çatışma: Birey, toplumsal değerler ile mesleki rol gerekliliklerinin çatışma halinde olduğuna ilişkin güçlü bir düşünce geliştirdiğinde performansı düşebilir. Eşitlik, adil ücret, bireysel özgürlük ve ahlaki oluş adına mücadele etmek gereği duyan birinin, kendini tamamen işine verememesi nedeniyle pek çok iş hatası yapması olasıdır.

İş Bağlamı

Ekonomik Güçlerin Olumsuz Sonuçları: Rakip firmalar ya da rekabet halindeki ekonomik koşullar, işçilerin standartlarıyla uyumlu bir düzeye erişememelerine yol açabilir. Böylesi bir durumda, işçiler duygusal bir rahatsızlık yaşarlar ve varolan koşullar altında performansın istendik düzeye çıkamadığı görülür. Bu tür sorunlar özellikle satış elemanları arasında yaygındır.

Coğrafi Bölgenin Olumsuz Sonuçları: Benzer tipte bir tepki, uygun olmayan bir coğrafi bölgede çalışmaya zorlanmanın bir sonucu olarak ortaya çıkabilir. Yabancı bir ülkeye gönderilme, bazı bireyler için çevrelerindeki kişilerin ve ortamın yabancılığından dolayı oldukça zorlayıcıdır. Bazı bireyler, belli iklimlerde, güçten düşüren fiziksel belirtiler yaşarlar; örneğin deniz tutmasına karşı eğilimi olan bir gemici denizdeyken asla doyuruca bir performans düzeyine erişemez.

İş Düzenindeki Bozucu Koşullar: Bunlar, çalışılan iş çevresinde yer alan gürültü düzeyi, aydınlatma, ısı miktarı ve iş yerinin ya da buradaki araç gerecin tasarlanmasıyla ilgili sorunlar gibi fiziksel özelliklerle ilgilidir. Bu iş koşulları, bireyin fiziksel kapasitesi ve özellikleri ile uyuşmayan bazı boyutlara sahip olabilir veya bazen işçinin zihinsel, duygusal ya da güdüsel yapısı ile uyuşmayan bir örüntü yaratabilir ve bu da bireyin performansının bozulmasına yol açabilir.

Aşırı Tehlike: Fiziksel iş bağlamının özel dikkat vermeyi gerektirecek kadar önemli bir yönü tehlike düzeyidir. Yüksek iş kazası riski taşıyan iş koşulları, aşırı devamsızlığa neden olabileceği gibi kaygı da yaratabilir ve bu da verimi etkiler. İnsanlar gerçekte varolan tehlikeye göre daha fazla tehlike de sezinleyebilir. Yükseklik, uçak, kapalı alan korkuları (fobiler) gibi durumlar son derece yaygındır. Bu tür öznel tehlike durumları, etkin çalışmayı olanaksız kılan kaygılar yaratabilir. Bazen de bu duygular zihni ve ilgiyi başka yerlere çekerek hatalara yol açabilir ve verimi azaltabilirler.

Endüstriyel Klinik Psikoloji: Tedavi ve Düzeltici Eylemler

Danışmanlık

Endüstri alanında danışmanlık hizmeti ilk kez 1914'te Ford Motor Fabrikası'nda verilmeye başlamıştır ve öncelikli olarak işçilere bireysel sorunları için öneri vermenin yanı sıra, yasal sorunların çözümü ve sağlıkla ya da aileyle ilgili sorunlara ilişkin olarak onlara yol göstermek hedeflenmiştir. Ancak işçilerin direnmesi nedeniyle program başarısız olmuştur. Son yıllarda, endüstriyel danışmanlık, işçilerin karşılaşılabilecekleri daha özgül sorunlara (emeklilik, alkolizm ve uyuşturucu sorunları vb.) odaklanma eğilimindedir. Bu yönelim, endüstriyel-klinik psikologlara gereksinimi arttırmıştır. Bir kişinin gereksinimleri ile örgütün amaçlarının çatışma halinde olabileceği ve o nedenle bazı danışmanlık etkinliklerinin, işyeri dışında verilmesinin gerekli olduğu da yeni yeni fark edilmektedir.

Danışmanlık Teknikleri

Psikologlar, genellikle işçileri, kendilerini daha iyi anlayabilmeleri için duygularını açıklamak ve kendi sorunlarına çözümler üretmek üzere

cesaretlendirirler. Danışman belli ifadelerin duygusal olarak ne anlama geldiğini daha iyi kavrayabilmeleri için işçilerin söylediklerini dinler ve bazen bunları yeniden ifade ederek özetler. Danışman ayrıca işçinin belli konulara odaklanmasını ve bunu sürdürmesini sağlamak için bazı ifade ya da cümleleri yineler.

Yaygın olarak bu tür danışmanlık, işteki sosyal ilişkiler ve performansla yönelik olarak tasarlanır; ancak son zamanlarda, buna, kariyer planlaması ve uygun olmayan meslek seçimlerini düzenlemede rehberlik etme işlevi de eklenmiştir. Çoğunlukla danışman, işçi ile örgüt arasında bir iletişim kanalı gibi çalışarak çarpıtılmış iletileri ve yanlış anlamaları düzeltebilir ve böylece performansı sınırlayan sorunları çözer. Daha ciddi duygusal rahatsızlıklar ise psikoterapistlere aktarılarak giderilmelidir. Değerlendirme sonucunda ciddi düzeyde bir sorun saptanırsa, işçiye genellikle iş saatleri dışında uzman yardımı alması önerilir. Ancak, bazı firmalar, işyeri içindeki bu tür düzeltici danışmanlıkların tümünü reddederler ve bunun tamamen bireyin sorumluluğunda olduğuna inanırlar.

Yönetime Yönelik Danışmanlık

Üst düzey yöneticiler için danışmanlık genellikle dışardan alınan bir psikolojik destekle sağlanır. Bazı durumlarda bu danışmanlık performans bozukluklarıyla başa çıkma adımı alınıyor gibi görünse de, pek çok üst düzey yöneticinin duygusal olarak yalnız olduğu ve o nedenle sorunları tartışabilecekleri birine gerçekten gereksinim duydukları da doğrudur. Bu koşullar altında, bir klinik psikolog, yöneticiyle uzun süreli çalışmalar yapmayı sürdürmelidir. Bu süreçteki temel yaklaşım yönlendirici olmak yerine, yöneticinin kendini ve eylemlerinin ardındaki güdülerini daha iyi anlamasını sağlama hedeflidir.

Emeklilik Danışmanlığı

Pek çok emeklilik danışmanlığı, işçileri emekliliğe hazırlama odaklıdır. Oysa bazen, emeklilik beklentisi içindeki görece yaşlı kişilerin düşen performans düzeylerinin düzeltilmesine yönelik de olabilir. Danışmanlık, oldukça yönlendirici olma eğilimindedir. Bu tür danışmanlık, işten ayrılma tarihinden en az 5 yıl önce başlatılmalıdır ve bu erken müdahalenin çok yararlı olacağı söylenebilir.

Alkolizm ve Uyuşturucu Sorunları

Uzun yıllar boyunca, firmalar alkol işçilerini tedavi amaçlı programlar yürütmüşlerdir. Bu programlar, insan kaynakları birimince yapılan konsültasyonları, alkolik bireylerin anonimleştirildiği terapi oturumlarını ve firma dışındaki tedavi olanaklarını kullanmışlardır. Bazı durumlarda ise tedavi ücreti başka kurumlarca karşılanmaktadır. Bazen sendikaların katkısı da söz konusu olabilir. Üstler, alkolizm sorunları ile başa çıkabilmek için eğitilmektedirler. Temel odak noktası, alkol bağımlısı bireyleri işten çıkarmamak; ama aynı zamanda alkolün yarattığı ve yaratabileceği sorunların, işten çıkarılmaya kadar varabileceğini açıkça vurgulamak ve böylece tedaviyi desteklemektir.

Uyuşturucu sorunları ile mücadele etme çabaları oldukça yenidir ve etkililiği hakkında pek az şey bilinmektedir. Ancak, işverenler uyuşturucu kullanımıyla bağlantılı zorlukları gittikçe daha sık yaşamaktadırlar. Uyuşturucu kullanma süresi uzadıkça, bunun performans üzerindeki etkisi çok daha çarpıcı olmaya başlamaktadır ve bugün (özellikle Amerika ve Avrupa ülkelerinde) firmalar için ednişe verici temel bir konu haline gelmektedir.

İşçilere Yardım Programları

Son yıllarda gittikçe daha çok firma, ama özellikle daha büyük olanlar, işçilere yardım programları geliştirmekte ve uygulamaktadır. Alkolizm programlarıyla başlayan bu eğilim, günümüzde uyuşturucu programlarına ve çok daha karmaşık işçi sorunlarına yardım amaçlı yaklaşımlara doğru bir evrim geçirmektedir.

Programların Doğası

Genellikle, bu hizmetin türleri şöyledir: Alkol programı, uyuşturucu programı, duygusal danışma, aile ve evlilik danışmanlığı, finansal danışma, yasal danışma. Bunlar içinde en çok üzerinde durulan alkol ve uyuşturucu sorunlarına yönelik olanlardır. Bunlardan başka, fiziksel sağlık sorunları, iş sorunları, aile sorunları, cinsel kimlik sorunları, kariyerle ilişkili güçlüklerle yönelik yardım programları da söz konusudur.

Bazen, bu hizmetler tamamen firma içinde, uzman bir görevli tarafından sağlanır; bazen de firma dışında bir danışmanlık örgütü tarafından verilir. Pek çok program, telefon aracılığıyla danışmanlığa daha çok önem verir. Konuşulanların gizli kalacağı konusunda kesin bir vurgu yapılarak programa desteğin artması ve dolayısıyla performansta artış sağlanmaya çalışılır.

Programın Etkiliği

İnsan kaynakları yöneticileri, işçilere yardım programlarını genellikle başarılı olarak görme eğilimindedirler. Pek çok program için insan kaynakları bölümleri merkezi karargah olduğu için, bu değerlendirme kaynağı uygundur. Ayrıca bu programlara katılanlar da memnun kaldıklarını bildirmektedirler.

Literatür gözden geçirildiğinde, başarılı bir program için zorunlu olduğu düşünülen 10 koşulla dikkat çekilmiştir:

1. Üst düzey yönetimin desteği
2. İşçi sendikalarının desteği
3. Karşılıklı güven
4. (Program) kolayca kabul edilme
5. Program hakkında üstlerin eğitilmesi
6. Program hakkında sendikanın işçi temsilcilerinin eğitilmesi
7. Masrafları karşılamak için sigorta geliri
8. Verilebilecek hizmetlerin çeşitliliği
9. Yetenekli ve kabul gören bir uzman tarafından profesyonel bir liderlik

10. Sonuçları izleme ve değerlendirme

Bazı firmalar işçilere yardım programlarına kaynak ayırmayı zahmete değer bulabilir. Sosyal sorumluluk anlayışı çerçevesinde de bu programlar yararlı görülecektir; çünkü böylece sigorta masrafları azaltılabilir; ancak bu tür yardım programlarının masraflarını karşılayacak maddi kaynak sorunu yine de gözardı edilemez.

İşçilere yardım programlarının etkinliği hakkında sağlam kanıtlar bulunmakta ve gelecekte firmaların yetersiz performansı düzeltmek adına bu konuyla daha da çok ilgilenecekleri umut edilmektedir.