

Keyifli Okumalar Dileriz

Binlerce kategoride milyonlarca PDF e-kitap, ders kitapları, dergiler ve romanlara platformumuz üzerinden ücretsiz ulaşabilirsiniz.

RESMİ WEB SİTEMİZ

<https://rantey.org>

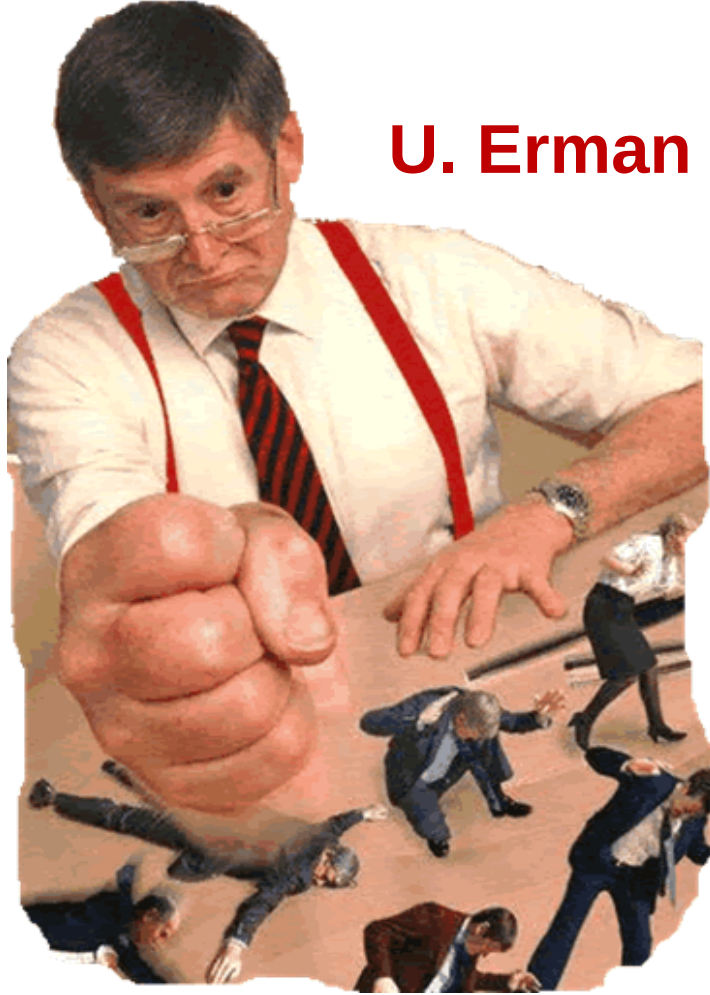
Yedek ve Duyuru Kanallarımız

Sitemize erişim engeli gelmesi veya adres değişikliği durumunda aşağıdaki kanallardan güncel giriş adresine erişebilirsiniz:

- Telegram: <https://t.me/birkitapbir>
- WhatsApp Kanalımız : <https://whatsapp.com/channel/0029VbDHv8uE50Us4lvMoc0Y>

Cezasız Disiplin

U. Erman EYMEN



kaliteofisi.com
TÜRKİYE'NİN KALİTE PORTALI

**Bu e-kitap www.kaliteofisi.com adresinden ücretsiz olarak indirilebilir.

Cezasız Disiplin

U. Erman Eymen

Kaliteofisi Yayınları No: 16

Ekim 2007

Açık kaynaktır. Tüm hakları yazarına aittir. Alıntı yapılabilir ve sayfa sınırlaması olmaksızın çoğaltılabilir. Ancak ticari amaçla kullanılamaz.

İşletmelerde Disiplin Sisteminin kurulması konusunda eğitim talepleriniz için www.kaliteofisi.com sitesi üzerinden bize ulaşabilirsiniz.

KaliteOfisi Hakkında

Kalite ofisi; ülkemizde kalite bilincinin yerleşmesine katkı sağlamak, kalite konusunda yapılan araştırmalara destek olmak, yöneticilerin, uzmanların, akademisyenlerin, öğrencilerin ve kısacası kalite ile ilgilenen herkesin çalışmalarını sırasında karşılaştıkları problemlere çözümler getirmek ve bilgi alışverişini kolaylaştırmak için oluşturulmuş bir iletişim portalıdır.

Misyonumuz

Bilgi ve birikimleri bir araya getirmek, beraber üretmenin ve paylaşmanın hazzını yaşamaktır.

Vizyonumuz

Kalitenin bir yaşam biçimi haline getirilmesine uzmanlığımız ve etkinliğimiz ile liderlik etmektir.

İlkelerimiz

Bilgi ve deneyimin paylaşıldıkça çoğaldığına inanır, sağladığımız hizmetin kalitesinden ödün vermeyiz. Kalite konusundaki gelişmelerin, ülkemizdeki kuruluşların yönetim ve kültür dokusuna uygun bir şekilde sunulmasına dikkat ederiz. Her bir talebi proje anlayışı ile alarak hizmette bütünsellik sağlarız.

İçindekiler

Kaliteofisi Hakkında.....	3
İçindekiler.....	4
Giriş.....	5
İşgören Danışmanlığı.....	10
Nedir?	11
İhtiyaç Var mı?	13
Danışman Ne Yapar?	14
Danışman Nasıl Yapar?	17
Cezasız Disiplin Uygulaması.....	20
Birinci Aşama	22
İkinci Aşama	24
Karar	25
Örnek Üzerinden İnceleyelim.....	30
Birinci Aşama	30
İkinci Aşama	32
Karar	35
Cezasız Disiplin Sistemine Geçiş	38
Kaynaklar.....	41



Giriş

Günümüzde artık kimse ceza kelimesini dahi duymak istemiyor. İşletmelerde ceza uygulamaları artık pek çok kişi için geri kafalılık, medeniyetsizlik, tutuculuk vb. gibi kavramları çağrıştırıyor. Belki bu nedenle ceza üzerine yazılmış bir tek kitep hatta bir tek makale bulamazsınız. Herkes işlere olumlu açıdan bakıyor. Peki ceza bu sistemde aykırı davranışta bulunanlara ne gibi bir işlem yapacağız? Kargaşanın doğması nasıl önleyeceğiz?

Cezasız disiplinde cezanın olmaması suçlarında olmayacağı anlamına gelmez. Disiplin olduğu yerde kurallar kuralların olduğu yerde de suç vardır. Bir disiplin sistemi ne kadar mükemmel olursa ol-

sun kuralları bozan birileri mutlaka olacaktır. Cezasız disiplin sistemini de bu gerçekten soyutlamak olanaksızdır.

Cezalandırıcı disiplinin istenmeyen davranışları değiştirmek için kullanıldığı yöntem bellidir. Bu yöntem cezadır. Acaba cezasız disiplin sistemi cezaya alternatif olarak nasıl bir yöntem sunmaktadır? Cezasız disiplin olaya pozitif açıdan yaklaştığına göre bu yöntemin işgören onuruna yaraşır değerler taşıması gerekir. Cezasız disiplinin cezaya alternatif olarak sunduğu yöntem iş gören danışmanlığıdır (Geylan 2, 1990:144).

Cezasız disiplin çalışanın istenmeyen davranışlarını düzeltmek ona yol göstermek için iki yönlü iletişimin kullanılmasıdır. Yaklaşım insanların işlerini en iyi şekilde yapmak isteyeceklerini yapılan hataların yanlışlıkla ya da geçerli bir sebebe dayandığını varsayar. Cezasız disiplin kullanıldığında, yönetici harekete geçmeden önce olumsuz davranış, sebeplerini işgörenle müzakere eder. Cezasız disiplin beş basamaktan oluşur;

Yönetici ve iş gören özel olarak görüşürler.

a) Yönetici kural ihlali yada istenmeyen davranış

izah eder.

b) Yönetici iş görene durumu açıklama şansı verir.

c) Ne yapılacağına ilişkin ortak karar alınır.

d) Karar uygulanır (Hodgetts, 1992:424).

Cezasız disiplin kuralları ihlal eden iş göreni rehabilite etmek için çaba gösterir. Amacı iş görene sorumluluk vermek onu kurallara uyma konusunda isteklendirmektedir. Cezalandırıcı disiplin kapsamına girebilmesi için işgörenin rehabilite edilme yeteneğine sahip olması gerekir. Aksi halde işletme gereksiz bir uğraş içine girecektir. Örneğin uyuşturucu alışkanlığı olan işletmeyi sabote eden, adam yaralayan ve hırsızlık yapan bir iş görene cezasız disiplin uygulamak rasyonel bir davranış olmayacaktır.

Cezasız disiplinin uygulamada görülen en büyük yararlarından biri sistemin yönetici iş gören ayrımı yapmadan tüm çalışanlara uygulanabilmesidir. Hatırlanacağı gibi cezalandırıcı yönetim sistemini yöneticilere uygulamak hiçbir işletmede mümkün olmuyordu. Yöneticilerin bilgi birikimi ve kültür düzeyi sistemin onur kırıcı yaklaşımı ile çelişiyordu. Oysa cezasız disiplin sisteminin pozitif yakla-

şımı bu engeli ortadan kaldırmıştır (Geylan 2, 1990:142).

Cezasız disiplinin diğer bir yararı ise yöneticileri, onları büyük ölçüde meşgul eden “Verilen ceza suça uygun mu?” sorusundan kurtarmasıdır. Böylece yönetici işletmede salt adaleti sağlamaya çabalamak yerine problemlere çözüm getirmeye çalışacaktır (Campbell, 1991:194).

Ayrıca olumlu disiplin yaklaşımı tarafından da amaçlanan yönetici işgören kutuplaşmasının olmadığı, alınan her disiplin eyleminin şikayet yoluyla geri dönmediği iş görenin kin, nefret ve intikam duygularıyla kuralları çiğnemek için fırsat kollamadığı, yöneticilerin işgören disiplinini zevksiz, sevimsiz ve belalı bir görev olarak görmediği bir disiplin ortamı oluşturmak ancak cezasız disiplinin uygulanması ile mümkün olur. Çünkü ceza her ne kadar kişiyi eğitmek, rehabilite etmek maksadıyla da kullanılsa işgörenin onurunu zedeler, yönetici ve işletmeye karşı olumsuz bir tavır almasına sebep olabilir.

Cezasız disiplin olumlu ve problem çözmeye yöneliktir. Uygunsuz davranışı cezalandırmak yerine işgörene yol göstermeye çalışır (Werther, 1988:439).

Uyarıların yerine hatırlatmalar almıştır. (Şekil 5.1)

Peki cezasız disiplinde cezaya hiç mi yer yoktur? Bu sorunun yanıtı ceza olayına bakış açısına göre değişecektir. Cezasız disiplin sisteminde tek bir ceza söz konusudur. O da işten çıkarmadır. İşten çıkarma cezasız disiplinde işgöreni rehabilite etme çabalarında umutların bittiği anlamına gelir. Cezasız disiplin bu noktaya gelinceye kadar yapıcı yönde elinden gelen tüm uğraşı verir. Ancak, her zaman herkesi istenilen sorumluluk düzeyine çıkarmak mümkün olmaz. Bazı insanlar kurallara uymamakta ısrar ederler. İşte o zaman işten çıkarma söz konusu olur. Cezasız disiplinin pozitif yaklaşımı bu noktada kendini gösterir. Sistem hiç kimseyi işten çıkarmaz. Son aşamaya kadar bu karar işgörenin kendisine bırakılır. Sistemin en çarpıcı özelliği işten çıkarma kararının alınması dahil tüm aşamalarda yönetimin işgörenin karşısında değil yanında olmasıdır (Geylan 2, 1990:145).



İşgören Danışmanlığı

Cezanın söz konusu olmadığı bir iş gören disipliniinde ortaya çıkan sorunların çözümü yönetici ile işgören arasında yapıcı bir iletişim kurularak gerçekleştirilecektir. Çalışanları istenmeyen davranışlarının düzeltilmesi büyük ölçüde işgören danışmanlığının yöneticiler tarafından gerektiği gibi yerine getirilmesine bağlıdır. Bu konuda yapılacak hatalar cezasız disiplin sisteminin başarısını doğrudan etkiler.

İşgören danışmanlığı sadece cezasız disiplin tarafından kullanılan bir teknik olarak algılanmamalıdır. Olumlu disiplin sisteminde de bu tekniğin kullanılması gerekir (Geylan 2, 1990:255). Ne var ki

yöneticiler genelde gerçek bir problem çıkmaksızın danışmanlık yapmaktan kaçınmaktadırlar. Halbuki düzenli olarak yapılan danışmanlığın işgören motivasyonu üzerinde çok büyük faydaları bulunmaktadır. Danışmanlık yöneticiye, iş görenle ilgili olduğunu ona saygı duyduğunu gösterme fırsatı vermesine rağmen (Evrered ,1989:138) çoğunlukla olumlu disiplin sisteminin son aşamalarında - genellikle ödemesiz geçici işten uzaklaştırma esnasında- gündeme gelir. Bazen böyle bir uğraşa gerek bile duyulmaz.

Cezasız disiplinde danışmanlığın kullanımı daha kural ihlali olmadan başlar ve sistemin bütün aşamalarında (işten çıkarma dahil) tüm etkinliği ile kullanılır (Geylan2, 1992:155).

Nedir?

Danışmanlık işgören ile genellikle duygusal içerikli problemini çözmesinde ona yardımcı olmak amacıyla yapılan görüşmedir. Danışmanlığın amacı işgörenin işini daha iyi yapmasını sağlamak mevcut durumu göstermek, iler ki gelişmeler için plan yapmak ast üst bireysel ilişkilerini güçlendirmek,kızgınlık ve gerilimi ortadan kaldırmak ve iş

görenin ruhsal sağlığını geliştirmektedir (Yoder, 1969:429).

Danışmanın ve danışan arasındaki duygu ve fikirlerin değişimi diğer bir deyişle bir çeşit haberleşmedir. İşgörene problemlerini çözmede yardımcı olduğu için, örgüt performansını da yükseltecektir. Çünkü işgören daha işbirlikçi olacak, kişisel problemleri hakkında daha az endişe duyacak ve gelişme gösterecektir. Danışmanlık aynı zamanda örgütün daha insancıl ve çalışanların sorunlarına daha saygılı olmasına yardımcı olacaktır.

Danışmanlık herkes tarafından uygulanabilir. Örneğin hem personel danışmanlığı konusunda uzman bir kişi hem de bu konu da eğitim görmemiş bir yönetici işgören danışmanlığı yapabilir. Hatta işgörenlerin arkadaşları bile danışmanlık sağlayabilirler.

Danışmanlık işgörenin problemleri hakkında özgürce konuşabilmesine imkan verdiği için faydalıdır. İşgörenin iş performansını etkileyen mesleki ve kişisel problemlerini kapsar. Danışmanlık sonucu işgörenin iş tatmini belirgin bir şekilde gelişme gösterir(Davis, 1989: 493).

İhtiyaç Var mı?

Danışmanlık ihtiyacı stresi de içine alan çok sayıda iş gören probleminden kaynaklanır. Bu problemin çözümünde işgören, danışmanlığın sağladığı anlayış ve yardımdan faydalanır. Örneğin işgören terfinin getirdiği sorumlulukları almakta tereddüt edebilir yada işle ilgili hususlarda kararsız olabilir. Bu gibi durumlarda danışmanlık ihtiyacı ortaya çıkar.

Danışmanlık ihtiyacı gerektiren problemlerin büyük kısmının duygusal bir yönü vardır. Duygular hayatın bir parçası ve insanı insan yapan özelliktir. Diğer taraftan duygular kontrolden çıkarak çalışanların kendilerinin ve işletmenin çıkarlarına zarar verecek davranışlarında bulunmalarına sebep olabilir. İşgörenler onlara çok büyük görünen önemsiz bir olay için işlerini bırakabilir yada çalışma gruplarının moralini düşürebilirler. Yöneticiler işgörenle etkin bir şekilde çalışabilmek için, onların ruhsal sağlıklarını korumalarını ve iletişimi sürekli kılmalarını isterler. Bu da ancak etkin danışmanlık ile mümkün olacaktır (Davis, 1989: 494).

Danışman Neler Yapar?

Danışmanlığın genel amacı çalışmaların öz güven, anlayış, kontrol, etkin çalışma kabiliyetlerini engelleyebilecek problemleri belirlemek ve çözümünde yardımcı olmaktır.

Danışmanlığın amacını gerçekleştirmek için aşağıda belirtilen işlevlerden bir veya bir kaçının yerine getirilmesi gerekir.

Öğüt Danışmanlık çoğunlukla öğüt verme işlevi olarak görülür. Halbuki öğüt danışmanlığın yerine getirdiği işlevlerden yalnızca bir tanesidir. Öğüt verme işlevinde danışman öncelikle iş görenin duygusal sorunları hakkında bir yargıya varır ve iş görenin uyması gereken bir eylem programı çizer. Asıl zorluk buradadır. Çünkü bir kişinin tüm karmaşık duygularını net bir şekilde tanımlamadan ona sorununu nasıl çözeceğini anlatmak hemen hemen imkansızdır. Öğüt verme işlevi danışan kişide aşağılık duygusu ve danışmana duygusal bağımlılıkla sonuçlanabilir.

Sakıncalarına rağmen işgörenlerin beklentileri yöneticilerinde bu konuda ki eğilimleri sebebiyle danışmanlık sürecinde her zaman öğüt verme vardır.

Güven Verme Danışmanlık işgöreni mevcut sorunların üstesinden gelebilmesi için cesaretlendirmek ya da uygun davranışlarda bulunduklarını, gelişme kaydettiklerini belirtmek suretiyle güven sağlar. “Çok iyi iş yapıyorsun”, “Dert etme, her şey yoluna girecektir” gibi ifadeler güven maksadıyla danışman tarafından kullanılabilir.

Güven verme faaliyetindeki problem danışanın işlevi kabul etmemesidir. Çalışanlar yöneticilerin problemin çözülüp çözülmeceğini bilmediklerinin, sadece moralin yükseltmek için telkinde bulunduklarının farkındadırlar. Hatta güven yenilense bile tekrar problemle karşılaştığında etkisini yitirir.

Bununla birlikte bazı durumlarda güven işlevini kullanmak olumlu sonuçlar verebilir.

İletişim Danışmanlık örgüt içindeki çift yönlü haberleşmenin gelişmesine katkıda bulunur. Danışmanlık sayesinde işgören sorun ve düşüncelerini üst kademelere iletme fırsatı bulur. Bir çok kişinin söylediği gibi üst yönetim hiyerarşik kademenin en altında yer alan iş görenin neler hissettiğinden haberdar değildir. Danışman isimleri gizli tutarak duygu ve düşünceleri gruplamak suretiyle yöne-

time aktarabilir. Burada danışmanın en önemli görevi işletme politikalarından kaynaklanan sorunları tespit ederek bunu üst yönetime iletmektir. Danışman buna ek olarak, şirket politika ve yöntemlerine ilişkin duygusal sorunları işgörenle görüşürken onun anlayacağı biçimde yorumlayarak aşağı doğru iletişimde gerçekleşmesini sağlar (Davis, 1989:496).

Duygusal Gerilimi Giderme Duygusal gerilimi giderme tüm danışmanlık faaliyetlerinin önemli bir unsurunu oluşturur. İnsanlar problemlerinden kaynaklanan duygusal gerilimlerini fırsat bulduklarında birilerine aktarma eğilimindedirler. Sorunun dışı vurulması iş görenin rahatlamaını sağlayacaktır. Her ne kadar işgörenin üzerinden duygusal gerilimin kaldırılması mevcut sorunun çözümlendiği anlamına gelmeyecekse de onun sorun hakkında çok daha tutarlı düşünmesini sağlayacaktır. Bazı durumlarda duygusal gerilimi giderme tek başına personelin sorunlarından kurtulmasını sağlayarak tam bir başarı sağlayabilir.

Düşünceyi Aydınlatma Düşünceyi aydınlatma, duygusal gerilimi giderme işlevinin doğal bir sonucu olarak da görülse, yalnız eğitim görmüş bir

danışman tarafından tam anlamıyla uygulanabilir. Düşünceyi aydınlatma için danışman sadece açıklayıcı sorular sorar ve danışana neyin doğru olduğunu söylemekten kaçınır. Sorunu bir başkası ile tartışma olanağı bulan iş gören, sağlıklı düşünmesini engelleyen hususlar birer birer ortadan kalktığı için daha rasyonel düşünmeye başlar. Düşünce aydınlanması konuşma sırasında gerçekleşebileceği gibi, daha sonra işgörenin yaptığı değerlendirmeler sonucunda gerçekleşebilir (Davis, 1989:497).

Danışman Bunları Nasıl Yapar?

Danışmanın, işgöreni yönlendirme derecesine göre danışmanlığın türleri belirlenir. Birincisinde işgörene problemi nasıl çözeceği doğrudan gösterilir. İkincisinde işgörenin sorununu kendisinin çözmesi sağlanır. Birinci yöntemde doğrudan bir yönlendirme söz konusu iken, ikinci yöntemde böyle bir yönlendirme yapılmamıştır. Bu iki aşırı ucun arasında da işbirlikçi danışmanlık yer almaktadır (Werther, 1988:498).

Yönlendirici Danışmanlık Yönlendirici danışmanlık işgörenin sorununu dinlenme, işgören ile ne yapılması gerektiğine karar verme, ona ne yapaca-

ğın anlatma ve gereği gibi yapması için teşvik etme sürecidir. Yönlendirici danışmanlığın genellikle kullanıldığı işlev öğüt vermedir. Bunun yanında güven verme, iletişim, duygusal gerilimi giderme ve çok az ölçü de düşüncayı aydınlatma işlevlerinde kullanılır. Öğüt verme işleminin her zaman etkili olduğu söylenemez.

Danışmanlar dahil olmak üzere insanların çoğu çok kolay olduğu için öğüt vermekten hoşlanır. Fakat bu tutum etkilimidir? Danışman işgörenin problemlerini gerçekten anlamış mıdır? Danışman doğru yargıya varmak için gerekli bilgi ve tecrübeye sahip midir? Hatta karar doğru olsa bile işgören bunu uygulayacak mıdır? Bu soruların cevapları genelde “Hayır” olduğu için yönlendirici danışmanlık sınırlı bir başarıya sahiptir.

Bütün bu eksik yönlerine rağmen eğer problem yalnızca teknik ve iş ile ilgili ise yönlendirici danışman probleme bir ölçüde çözüm getirebilir (Frunzi, 1991:302). Ayrıca danışman iyi bir dinleyici ise, işgörenin duygusal gerilimini sınırlı da olsa aktarabilecektir. Bu duygusal rahatlamaya ek olarak yöneticinin vermiş olduğu fikirler işgörenin düşüncesini aydınlatmasına yardımcı olacaktır.

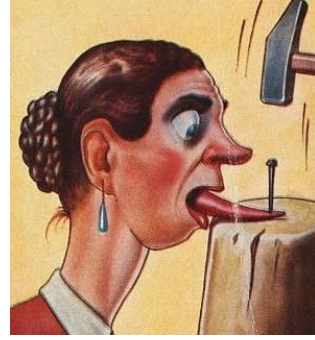
Yönlendirici Olmayan Danışmanlık Yönlendirici olmayan danışmanlık işgörenlerin sorunlarını açıklaması, onları kavraması ve uygun çözüm yolları belirleyebilmesi için ustaca dinleme ve cesaretlendirme işlemidir. Danışmadan çok danışan üzerinde yoğunlaşır. İyi bir şekilde uygulandığında duygusal gerilimi giderme ve onu takip eden düşünce aydınlatması işlevleri yönlendirici danışmanlığa oranla çok daha sağlıklı olarak yerine getirilir. Yönlendirici olmayan danışmanlığın en büyük üstünlüğü personelin sorununa çözüm bulmasını sağlayarak onun iyileşmesini sağlayabilmesidir. Bununla birlikte uzmanlık isteyen konudur. Uygulanması için belirli tekniklerin bilinmesi gerekir (Werther, 1988:432).

İşbirlikçi Danışmanlık Yönlendirici olmayan danışmanlığın uzmanlık gerektirmesi ve pahalı olması sebebiyle yöneticiler tarafından kullanımı sınırlıdır. Yönlendirici danışmanlık ise modern bağımsız iş görenler tarafından kabul edilmez. Bu nedenle işletmeler her iki ucun ortasındaki işbirlikçi danışmanlığı benimsemek durumundadır.

İşbirlikçi danışmanlık işgörenin probleminin çözümüne yardımcı olacak fikirlerin karşılıklı alışve-

rişini sağlayan danışman-danışan ilişkisidir. Sorunun çözümünde ne yönetici ne de iş gören merkez konumundadır. Yönetici ve işgören farklı bilgi veya değer yargılarını bütünleştirerek ortak bir çözüme varırlar. Bu yüzden diğer iki danışmanlık türünün avantajlarını bünyesinde toplayan bir anlaşma niteliğindedir.

İşbirlikçi danışmanlık yönlendirici olmayan danışmanlığın dinlenme teknikleri kullanılarak başlar, fakat görüşme ilerledikçe danışman yönlendirici olmayan danışmanlıktakine oranla daha aktif bir dinleyici rolünü oynar. İşgörenin sorununa farklı bir açıdan bakmasına yardımcı olur. Genelde işbirlikçi danışmanlık güven verme, iletişim, duygusal gerilimi giderme ve düşünceyi aydınlatma işlevlerini yerine getirir (Davis, 1989:501).



Cezasız Disiplin Uygulaması

Cezasız disiplin sisteminin oldukça yeni bir uygulama olması, sistemin tüm ayrıntılarının pratiğe dönük bir biçimde ortaya konmasını zorunlu kılmaktadır. Yeni bir kavramın teorik bazda ele alınması kavramı genel hatlarıyla tanıtmakta, ancak sistemin uygulanabilirliği konusunda tereddüde sebep olabilmektedir. Böyle bir endişeden hareketle, ilgililere cesaret vermesi açısından, cezasız disiplin süreci öncelikle teorik bazda açıklanacak, daha sonra da, ele alınacak bir örnek olayla söz konusu açıklamalara uygulanabilirlik kazandırılacaktır (Geylan 2, 1990:166-179).

Cezasız disiplin sisteminde bir kural ihlali görüldükten sonra ortaya çıkan istenmeyen davranışı düzeltebilmek için üç aşamalı bir süreç uygulanır.

Bu bölümde bu süreç ayrıntılı olarak incelenecektir.

Birinci Aşama

Şayet iş gören bir kural ihlalinde bulunmuşsa, bu davranışın düzeltilmesi ile ilgili olarak sistemin birinci aşaması uygulanır. Bu aşamada işgören ve yönetici bir araya gelerek sorunu birlikte ele alırlar.

Birinci görüşme şu süreci izler:

- İşgörenin ilk amiri olan yönetici kural ihlali ile ilgili gerçekleri ortaya koyar ve sorunun ne olduğunu tanımlar,
- Yönetici, böyle bir sorunun varlığına işgörenin katılıp katılmadığını öğrenir.
- Şayet işgörenlerden önemli bir itiraz gelirse, araştırma yapmak için görüşme ertelenir.
- İtiraz incelenir, ihlal doğru ise, sonuçta işgören, üzerine düşen sorumluluğu yerine getirme konusunda başarısız olduğunu kabullenir.
- Yönetici, işgörene bu ihlalin işletmeyi nasıl etkileyeceği konusunda açıklamalarda bulunur. Taraflar bu konuda da mutabık kalırlar.

Buraya kadar olan görüşme mümkün olduğunca kısa olmalıdır. Çünkü, dikkat edilirse, bu noktaya kadar ele alınan geçmiştir. Yaklaşım negatif özellikler taşır. Oysa danışmanlığın amacı olumlu duygular geliştirilerek yapıcı bir sonuca ulaşmaktır.

Sorun ve sonuçları üzerinde taraflar mutabık kaldıktan sonra görüşme asıl amacına doğru gelişir. Bir çözüm geliştirebilmek için parçalara ayrılır ve müzakere edilir.

Birlikte soruna bir çözüm bulunur ve bu çözümün gerçekleştirilebilmesi için gereken uygun süre konusunda anlaşmaya varılır.

Görüşmeden elde edilen sonuç işgörenin dosyasına not olarak geçer ve bir kopyası iş görene verilir. Ancak, bu not siciline kayıt olarak düşülmemelidir.

Görüşmeden sonra yöneticinin görevi işgörene her konuda yardımcı olmak ve onu izlemektir. Bulunan çözümün belirlenen süre içinde gerçekleştirilmesi için yönetici sürekli işgörenle ilgilenir. İşgören sorununun çözümünde tek başına olmadığını anlar. Şayet birinci aşamada çözüm sağlanırsa, yani istenmeyen davranış düzelirse, yönetici işgörenin dosyasına gerekli kayıtları düşer ve gösterdiği ba-

şarından dolayı işgöreni kutlar.

İkinci Aşama

Birinci aşamadan bir sonuç alınamazsa, yani işgören kural ihlalinin tekrarlayacak olursa, ikinci aşamaya geçilir. Bu durumda ortada çözülmemiş bir sorun var demektir. İkinci aşamada yönetici ve işgören tekrar bir araya gelerek birinci aşamada bulunan çözümün neden işe yaramadığını tartışır ve yeni bir çözüm geliştirirler. İkinci görüşmede şu süreç izlenir.

- Yönetici kural ihlalinin 2. kez işlendiğini gösteren gerçekleri ortaya koyar ve sorunu tanımlar.
- İşgören ve yönetici kuralın ikinci kez ihlal edildiği görüşünde mutabık kalırlar. İşgören kuralı 2. kez ihlal etmekle üzerine düşer sorumluluğu yerine getirmekte başarısız olduğunu kabul eder.
- Yönetici ve iş gören birinci aşamada buldukları çözümün neden işe yaramadığını araştırırlar ve çözümü engelleyen nedenleri belirlerler.
- Taraflar söz konusu engelleri ortadan kaldıran yeni bir çözümde anlaşır ve çözümün ger-

ekleşmesi için bir süre saptarlar.

İkinci aşamada bulunan çözüm birinci aşamadan farklı olarak yazıya dökölür ve işğörene imzalattırılır. Bunun amacı işğörenin işinde kalabilmesi için üzerine düşen sorumlulukları yerine getirmesi gerektiğinin bilincine varmasını sağlamaktır.

İstenmeyen davranış ikinci aşamanın sonunda düzelecek olursa, birinci aşamanın sonunda olduğı gibi işğören yönetici tarafından tebrik edilir ve beklenen davranışın devamı konusunda teşvik edilir.

Karar Aşaması

İstenmeyen davranış, ikinci aşamanın sonunda da düzeltilmemişse, işğörenin işletmede çalışmak isteyip istemediğı konusunda bir karar vermesi istenir. Yönetim bu aşamaya kadar işğörene elinden gelen yardımı yapmış ancak bir sonuç alamamıştır. O halde yapılması gereken işğörenin işletmede çalışmak isteyip istemediğinin anlaşılmasıdır. Bu nedenle işğörenin kararına baş vurulur. Cezasız disiplinde karar verme süreci iki aşamada gerçekleştirilir.

Karar Öncesi İşgörenden bir karara varmasını istemek amacıyla 3 ncü bir görüşme yapılır. Bu görüşme yönetici, işgören ve personel müdürünün iştiraki ile yapılır. Taraflar diğer iki aşamada ortaya konan ancak başarılı olamayan çözümleri gözden geçirirler.

Bunu yaparken işgören kesinlikle suçlanmaz. Ortada çözümlenemeyen bir sorun vardır ve sorunun çözümlenmesi gerekmektedir. Bu noktada yönetim olaya şöyle yaklaşır. Önceki aşamalarda kararlar işgören ile birlikte alınmış ancak çözüme ulaşılamamıştır. İşgören kurallara uyma sorumluluğunun bilincinde olduğuna göre mevcut sorunun çözümlenmemesinin iki temel nedeni olabilir: Birincisi, işgören sorumluluklarını yerine getirme konusunda isteksizdir. İkincisi, işgören sorumluluklarını yerine getirebilme yeteneğine sahip değildir. Her iki durumda da işgörenin bir karara varması beklenir. İş görenin, o işletmede çalışabilmesi için sorumluluklarını yerine getirmesi, yani kurallara uyması şarttır. Bunun istisnası düşünülemez. O halde yapılacak olan iş görenin işletmede çalışmak isteyip istemediğine karar vermesidir. Bir başka işletmeye gitmesi belki de onun için daha iyi olacaktır.

Ancak bu karar işgörene aittir. İşgören işletme de kalmaya karar verirse sorumluluklarını yerine getirmek zorunda kalacaktır. Aksi halde görevine son verilecektir.

Yönetimin bu düşüncesi açık ve net bir biçimde işgörene görüşme anında aktarılır ve kendisine karar vermesi için bir günlük ücretli izin verilir.

Cezalandırıcı disiplin sistemini savunanlar tarafından işgörene verilen bu bir günlük ücretli izin çoğunlukla eleştiri konusu olur. Onlara göre böyle bir davranış olumsuz davranışlarından ötürü işgöreni ödüllendirmek anlamına gelir. Oysa bu işgörene en az bir hafta ödemesiz geçici işten uzaklaştırma cezası verilmelidir.

Acaba cezasız disiplin işgörene karar vermesi için bir günlük ücretli izin verirken neyi amaçlamaktadır? Önemli olan budur. Cezasız disiplin sisteminin amacı işgöreni kaybetmek değil, kazanmaktır. Cezasız disiplin bu amaçla iş görene sorumluluk yükler ve onun kendi kendini disipline etmesini sağlar.

Cezasız disiplin işgörene karar vermesi için bir gün izin verirken işgörene yapılan bir günlük

ödemenin onu tamamen yitirmekten çok daha az maliyetli olduğunu düşünür. Gerçekten, bir işgöreni yitirmek demek yeni bir işgören bulmak ve seçmek anlamına gelecektir. Bu da önemli bir maliyet unsurudur. İşletme olarak işgöreni karşımıza almaktansa ona bir günlük ücretli izin vererek hayati bir karar almasına yardımcı olmak yönetimin iyi niyetinin göstergesi olacaktır. İşletme bu aşamada bir günlük ücretin maliyetine katlanırken işgörenin saygınlığını kazanmakta ve alacağı en son karara kadar onun yanında olduğunu vurgulamaktadır. Bir günlük ücretli izin tamamen pozitif düşünceler üzerine kurulmuştur

Karar Sonrası İşgören bir günlük izinden sonra işletmeye döndüğünde bir karara varmış olacaktır. Şayet işgören işletmeden ayrılmama kararı almışsa, tüm sorumluluklarını yerine getirmeyi taahhüt ediyor demektir. Bu durumda yönetici ve işgören tekrar bir araya gelerek önceki çözümlerin neden işe yaramadığı araştırırlar ve önceki çözümden farklı yeni bir çözüm üzerinde anlaşırırlar.

Bulunan yeni çözüm yazıya dökülür. İşgören, yönetimin kendisinden beklediği tüm yükümlülükleri yerine getireceğini, bunun son şansı olduğunu, aksi

halde işinden atılacağını kabul eder ve belgeyi imzalar.

Yönetimin bu aşamada görevi işgöreni izlemek ve ona cesaret vermek olacaktır. Yönetimin bu noktada işgörene yardımı oldukça sınırlıdır. Çünkü, önceki aşamalarda yönetimin aktif katılımı ile bulunan bütün çözümler başarısız olmuştur. Ulaşılan bu son noktada işgören kendi kişisel sorunlarını kendi çözmek durumundadır. Yönetici işgörene sadece cesaret verecek ve izleyecektir.

Sonuçta, işgörenin istenmeyen davranışı yine düzelmez ise işgörenin işine son verilecektir. Böyle bir durumda işgörenin istifasını vermesi tercih edilir. Aksi halde işletme işgörenin işine son verir.



Örnek Üzerinde İnceleyelim

Bu bölümde açıklanan örnek olay cezasız disiplin sisteminin açıklanan sürece uygun olarak pratikte nasıl çalıştığını ortaya koyacaktır. Cezasız disiplin sisteminin somut bir örnekte sunulması sistemin karanlıkta kalan yönlerinin açıklanmasında son derece yararlı olacaktır.

Birinci Aşama

Dosya Kayıt : Birinci görüşme

Muhatap : Ali Çalışkan

Suç : Aşırı işe gelmeme

16 Ekim 1995 Ben Ali Çalışkan ile mevcut sorun hakkında birinci görüşmeyi yaptım.

OLAY: Ali Çalışkan 1 Ağustos - 13 Ekim tarihleri arasında toplam 6 kez işe izinsiz gelmeme veya işe geç gelme kuralını ihlal etti. Söz konusu ihlallerin ayrıntılı dökümü şöyledir:

1 Ağustos, 30 dakika geç kalma; 16 Ağustos, işe gelmeme; 10 Eylül, işe gelmeme; 21 Eylül, işe gelmeme; 6 Ekim, 20 dakika gecikme ve 13 Ekim, işe gelmeme.

AÇIKLAMA: Ali Çalışkan 4 kez tekrarladığı işe gelmeme ihlaline gerekçe olarak hastalığını gösterdi. Söz konusu günlerde soğuk algınlığından evde yattığını ileri sürdü. Ali Çalışkan işe iki kez geç gelmesine neden olarak da, birinde, otobüsü kaçırmadığını, diğerinde ise, o günün sabahı işyerinde Veli Dönmez ile tartışmasını gerekçe gösterdi. Veli Dönmez ile yaptığı tartışma-işyerinde olmasına rağmen- onun 20 dakika işe geç başlamasına neden olmuştu.

ÇÖZÜM: Ali Çalışkan ve ben, bir iş görenin tam saatinde ve düzenli olarak işinin başında bulunmasının işgörenin sorumluluğunun bir parçası olduğu konusunda anlaştık. Ali Çalışkan söz konusu ihlallerde bulunarak üzerine düşen sorumluluğu yerine getirmediğini, bu ihlallerin aşırı iş yükü nedeniyle

işletmeyi güç durumda bıraktığını kabul etti. Ali Çalışkan ve ben işletmenin işe gelmeme konusunda izlediği politikayı birlikte gözden geçirdik. Kurallar Ali Çalışkan'ın ayda sadece bir kez işe geç gelme veya işe gelmemesine izin veriyordu. Ali Çalışkan, sonuç olarak sabah tam 9'da işinin başında olacağını taahhüt etti. Ayrıca işyerinde bulunmasının işe zamanında gelmiş olduğu anlamına gelmeyeceğini kabul etti.(Ahmet Can-Yönetici)

Bu görüşmeden sonra yönetici Ahmet Can, Ali Çalışkanı sürekli izledi onun söz konusu ihlalleri tekrarlamaması için gerekli ilgiyi ve desteği gösterdi. Ancak Ali Çalışkan işe gelmeme ihlallerini tekrarladı.

İkinci Aşama

Dosya Kayıt: İkinci Görüşme

Muhatap: Ali Çalışkan

Suç: Aşırı işe gelmeme

15 Ocak 1996, Ben Ali Çalışkan ile mevcut sorun hakkında ikinci görüşmeyi yaptım.

OLAY : Ali Çalışkan ile 16 Ekim 1995 tarihinde yaptığım görüşmeden bu yana üç kez işe izinsiz gelmeme ve bir kez işe geç gelme olmak üzere toplam dört kez kural ihlallerini tekrarladı. Söz konusu ihlallerin ayrıntılı dökümü şöyledir.

10 Kasım, işe gelmeme; 15 Aralık, işe gelmeme; 5 Ocak , 25 dakika gecikme ve 15 Ocak, işe gelmeme.

AÇIKLAMA: Ali Çalışkan 10 Kasım ve 15 Ocak ta işe gelmemesine gerekçe olarak hastalığını ileri sürdü. Söz konusu günlerde soğuk aldığı için işe gelememişti. 15 Aralık ta işe gelmemenin nedeni, karısının hasta olması idi. Ali Çalışkan o gün evde kalıp bebeğe baktığını ileri sürdü. Ayrıca 5 Ocak ta işe geç kalmasına neden olarak da, otobüsü kaçırmasını gösterdi. Daha sonra yaptığı açıklamalar bu gerekçeleri haklı çıkaracak nitelikte değildi.

ÇÖZÜM: Ali Çalışkan ve ben, kendisinin sağlık konusunda sorunları olduğu ve bu soruna çözüm getirmesi gerektiği konusunda anlaştık. Ben, kendisine sağlığını koruması için şirket doktoruna gitmesi gerektiğini, şayet bunu isterse, kendisi için doktordan randevu alabileceğini bildirdim. O da bu önerimi kabul etti. Ayrıca Ali Çalışkan ile karısının tekrar hastalanması halinde bebeğin bakımı

konusunda bir çözüm geliştirdik. Kendisi böyle bir olayın tekrarı halinde annesini çağırabileceğini söyledi. Ben, şayet annesi bunu kabul etmez ise, kendisine başka bir çözüm bulma konusunda yardımcı olabileceğimi bildirdim. Ali Çalışkan sabahları otobüsü kaçırmamak için de bundan böyle yarım saat daha erken kalkacağını taahhüt etti. (Ahmet Can-yönetici) Amirim ile birlikte yukarıda kararlaştırdığım çözümü kabul ediyorum. İşime zamanında ve düzenli bir biçimde gidip gelmenin benim sorumluluğum olduğunu biliyorum. Bu günden başlayarak 1 Ağustos 1990 tarihine kadar en çok 3 kez söz konusu kuralları ihlal edersem işten çıkarılacağımın bilincindeyim(Ali Çalışkan-iş gören)

Bu noktadan sonra yönetici Ahmet Can, Ali Çalışkan'ı sürekli izler ve konu ile ilgili gelişmeleri kayıt eder.

DOSYA KAYIT : 22 Ocak 1996

KONU: Ali Çalışkan'ın aşırı işe gelmeme sorunu takip.

15 Ocak 1996 tarihinde Ali Çalışkan ile yaptığım görüşmeden bu yana meydana gelen gelişmeler şöyledir.

18 Ocak da Ali Çalışkan işletmenin doktoruna çıktı. Doktor ona sağlığının iyi olduğunu ancak sağlıklı kalabilmesi için, uykularına dikkat etmesini ve vitamin almasını önerdi. Kendisi, bu önerilere aynen uyacağını söyledi. Ayrıca, Ali Çalışkan annesiyle de görüştü. Annesi bir hastalık halinde bebeğe bakamayacağını bildirdi. Bunun üzerine ben kendisinden bir daha böyle bir durumla karşılaşırса meşai başlamadan önce bana haber vermesini istedim.

Bu gelişmeden sonra Ahmet Can'ın desteğine rağmen Ali Çalışkan'ın işe gelmeme ihlalleri devam etti.

Karar Aşaması

Karar Öncesi

Dosya Kayıt: 24 Mart 1996

Muhatap: Ali Çalışkan

Suç: Aşırı işe gelmeme

OLAY: Ali Çalışkan 16 Şubat ve 21 Mart da izinsiz olarak işe gelmedi. Bu ihlallerine gerekçe olarak hasta olduğunu gösterdi. Ali Çalışkan söz konusu günlerde soğuk aldığını ileri sürdü.

ÇÖZÜM: Ben, personel müdürü ve Ali Çalışkan bir araya geldik. Bundan önce yapılan görüşmelerde bulunan ortak çözümlerin işe yaramaması nedeni ile ben Ali Çalışkan'a şunları söyledim: “ Görülüyor ki bu güne kadar bulduğumuz çözümler işe yaramadı. Sen işe gelmeme kuralını sürekli ihlal ettin. Ben, senin burada çalışmak isteyip istemediğin konusunda ciddi endişelere sahibim. Burada bir karar vermek durumundayız. Ben, senin yarın işe gelmemeni istiyorum. Ancak bu bir günlük iznin ücreti ödenecektir. Bu konuda endişen olmasın. Yarın bu işletmede çalışmak isteyip istemediğin konusunda bir güzel düşün. Ertesi gün işe geldiğinde senden cevap isteyeceğim. Şayet kararın ayırılma yönünde olursa bu işi senin için en uygun biçimde halledeceğim. Ama, kalmaya karar verirsen , işe zamanında gelme ve tüm sorumluluklarını yerine getirmek konusunda bize kesin bir söz vermelisin. Aksi halde seni işten atmak zorunda kalacağız.7 aydan daha az bir sürede 12 işe gelmeme ihlali kesinlikle kabul edilemez. (Ahmet Can- yönetici)

Karar Sonrası

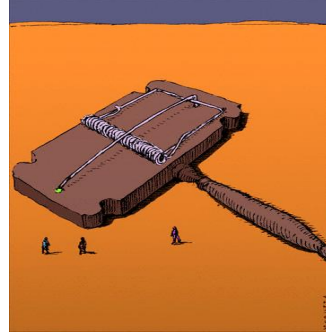
Ali Çalışkan bir günlük izin sonrası işletmeye döndüğünde işletmede kalmak istediğini bildirdi.

Bunun üzerine Ali Çalışkan'a şu belge imzalatıldı.

KARAR VE ONAY: Ben işletmede kalmaya karar verdim. Ancak, işime devam edebilmem için tüm sorumluluklarımı yerine getirmem gerektiğini biliyorum. İşletmede kalabilmem için 1 Ağustos 1996 tarihine kadar işe gelmeme kuralını ihlal etmemem gerekiyor. Söz konusu tarihten sonra da, belirli sınırlar içinde kalmak şartıyla, işe

gelmeme kuralını ihlal etmemeliyim. Aksi halde işime son vermiş olacağım. Ben Ali

Çalışkan bundan böyle sorumluluklarımı yerine getireceğime ve işletme doktorunun tavsiyelerine uyacağıma söz veriyorum. (Ali Çalışkan).



Cezasız Disiplin Sistemine Geçiş

Yeni disiplin yaklaşımının kabulü, organizasyonu, cezasız disiplin metodunu, diğer tüm insan kaynakları programları ile bütünleştirecek insan kaynakları sistemi geliştirmeye yöneltilir.

Cezasız disiplin uygulaması tüm organizasyonu etkileyeceği için, kapsamlı ciddi bir yaklaşımın gösterilmesi çok önemlidir. Resmi politikalar ve genel günlük işler tekrar gözden geçirilmeli ve dikkate alınmalıdır. Sorumlu yöneticilerin yeni yaklaşım; arkasındaki inanç sistemi ve cezasız disiplin konusundaki tartışmaları sonuçlandırarak metotlar konusunda eğitilmeleri gerekir. Bu eğitimle yöneticilere, değişim ve yeni işletme hedefleri konusunda mutabakatlarını sağlayacak yöntemler öğretilmelidir.

Sistemi geliştirmek için bir çok örgüt, değişik görev ve mevkilerdeki yöneticilerden oluşan bir takımı görevlendirmiştir. Takımın işi bazı sorulara ve sorunlara çözüm getirerek değişimi yönetmektir. Örneğin: Personel bölümü ve yöneticilerin sistemdeki rolü ne olacak? Hangi düzeydeki işgörenlere sistem uygulanacak? Farklı problem ve ihlallerin derecesi nasıl saptanacak? Aynı şahıs ile ilgili farklı problemler nasıl ele alınacak? Sistemin her basamağının uygulanmasında birinci kademe yöneticilerin rolü ne olacak? İşgörenler nasıl eğitilecek?

Bu soruların cevapları benzer sistemleri kendilerine adapte eden organizasyonlarda aransa da temel bazı yöntemler dışında hiç bir sonuca ulaşılamaz. Uygun ve kullanılabilir politikalar geliştirebilmek için mutlaka her örgüt, tarihi gelişimi ve kültürü ile ele alınmalıdır.

Sistemin uygulanmasında tüm yöneticiler eğitildikten ve st yönetim politikaları resmi olarak onaylandıktan sonra değişim tüm çalışanlara iletilir. Bu iletim tüm örgüt üyelerinin katıldığı sistemin anahtar noktalarının ve uygulamalarının, değişim sebeplerinin ve programın arkasındaki mantığın aklandığı toplantıları kapsar. Buna ek olarak y-

neticiler, yalnız kendi bölümündeki çalışanlarla yeni sistemin, çalışmalara nasıl uygulanacağını, eski sisteme göre sağlayacağı faydaları içeren bilgiler verilmeli, iş görenlerin kafalarındaki tüm soru işaretlerini cevaplandırmalıdır.

Sistem uygulamaya geçtikten sonra her kademe yönetici sonuçları ölçerek, uygulanan yöntemleri değerlendirmeli belirli aralıklarla üst yönetime açıklayıcı bilgiler sunmalıdır. Bu bilgilerin ışığında sistemin aksayan yöntemleri saptanmalı ve önleyici tedbirler alınmalıdır (Campbell, 1991:198).

KAYNAKLAR

ARMSTRONG , Michael., “A Hand book of Personnel Management Practice”, Kogen Page , 1991.

BAŞ, Türker İşletmelerde Etkin Disiplin Sisteminin Oluşturulması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 1997.

CAMPBELL , Davit , R. Fleming , R. Grote., “Discipline Without Punishment at Last”, Harvard Business Review July-August , sh. 192-201 , 1991.

CASCIO , Wayne F. ,“Managing Human Resources”, Mc Graw Hill International Editions, Second Edition , 1989.

DAVIS , Kaith , J. Newstrom ,“Human Behaviour At Work”, Mc Graw Hill International Editions , 8 th edition , 1989.

FINNIGAN , John , “Doğru İşe Doğru Eleman”, Rota Yayınları , 1995.

GEYLAN , Ramazan , “Personel Yönetimi”, Met Basım Yayın Eskişehir , 1992.

GEYLAN , Ramazan , “İşletmelerde Cezasız Disiplin”, Anadolu Üniversitesi Yayınları Eskişehir , 1990.,

HODGETS , Richard , K. Galen , K. Kroeck , “Personnel and Human Resource Management” , 1992.

KELLEY , Richard , D. Whatley , “Personel Management In Action Skill Building Experiences” , Second Edition.

LUTHANS , Fred , “Organizational Behaviour”, Mc-Graw-Hill Inc , 7 th Edition , 1995.

WERTHER , William , K. Davis , “Personel Management and Human Resources” , Second Edition , Mc. Graw Hill International Editions , 1990.