



PILLARRISE
CONSULTING

PİLLARRİSE AKADEMİ • E-KİTAP 08

Çatışma Yönetimi

Çatışmasız ekip yoktur; yönetilmeyen çatışma vardır. Anlaşmazlığı yıkıcı olmaktan çıkarıp üretken hâle getirmek üzerine.

İçindekiler

Çatışmadan kaçınan ekipler daha uyumlu değil, daha sessizdir — ve kararları koridorda alırlar. Bu kitap, beş çatışma eğilimini, hangisinin ne zaman doğru olduğunu ve tıkanmış bir anlaşmazlığı nasıl açacağınızı anlatıyor.

1 İyi çatışma, kötü çatışma

2 Beş davranış eğilimi

3 Çatışmanın altındaki gerçek konu

4 Anlaşmazlığı açmak

5 Yönetici olarak araya girmek

6 Çatışmadan sonra

+ Çatışma öncesi hazırlık listesi

Çatışma Yönetimi · PillarRise Akademi e-kitap dizisi

Yayımlayan: PillarRise Danışmanlık ve Eğitim Limited Şirketi

akademi.pillarrise.com · akademi@pillarrise.com

Bu kitap ücretsizdir ve serbestçe paylaşılabılır. İçeriği değiştirilerek ya da kaynak gösterilmeden çoğaltılamaz.

İyi çatışma, kötü çatışma

İkisi farklı şeylerdir ve karıştırılmaları en pahalı yönetim hatalarından biridir.

Görev çatışması işin nasıl yapılacağına dairdir: hangi yöntem, hangi öncelik, hangi tedarikçi. Bu tür çatışma faydalıdır; farklı bakışlar çarpıştığında daha iyi karar çıkar. İlişki çatışması ise kişiler arasındadır ve zararlıdır; enerjiyi işten uzaklaştırır.

Tehlike şudur: yönetilmeyen görev çatışması zamanla ilişki çatışmasına dönüşür. “Bu yöntem çalışmaz” cümlesi, birkaç ay sonra “onunla çalışılmıyor”a döner. Dönüşüm sessizce olur ve geri almak, baştan yönetmekten çok daha zordur.

Dönüşümün beş belirtisi

- Tartışma “bu yaklaşım” yerine “sen hep” diye başlıyorsa
- Geçmiş olaylar bugünkü konuya karıştırılıyorsa
- İki kişi birbirine değil, yöneticiye hitap ederek konuşuyorsa
- Toplantı dışında ittifaklar kuruluyorsa
- Bir kişi diğerinin fikrini içeriğine bakmadan reddediyorsa

Bu belirtilerden ikisi birden görülüyorsa, konu artık iş değildir. İş üzerinden çözmeye çalışmak işe yaramaz; her yeni karar yeni bir cephe olur.

SESSİZLİK UYUM DEĞİLDİR

Hiç tartışılmayan ekip güçlü değil, korkmuş ya da ilgisiz olabilir. Toplantılarda hiç itiraz gelmiyorsa, itirazların nerede dile getirildiğini sorun — bir yerde mutlaka dile getiriliyordur.

Beş davranış eğilimi

İnsanlar çatışmada beş farklı yol izler. Hiçbiri yanlış değildir; yanlış olan her durumda aynısını kullanmaktır.

Çatışma davranışı iki eksende ölçülür: kendi ihtiyacınıza ne kadar önem veriyorsunuz ve karşı tarafınıza ne kadar. Bu iki eksenin birleşimi beş eğilim üretir.

EĞİLİM	KENDİ İHTİYACI	KARŞI TARAFINKİ	KISACA
Rekabet	Yüksek	Düşük	Kazan-kaybet. Hızlıdır, ilişkiye pahalıdır.
İşbirliği	Yüksek	Yüksek	Kazan-kazan. En iyi sonucu verir, en çok zaman ister.
Uzlaşma	Orta	Orta	Herkes biraz verir. Hızlı ama kimse tam memnun olmaz.
Kaçınma	Düşük	Düşük	Konuyu ertelemek. Bazen doğru, alışkanlık olursa zararlı.
Kabullenme	Düşük	Yüksek	Karşı tarafa vermek. İlişkiyi korur, birikim yaratır.

Hangisi ne zaman doğru

EĞİLİM	DOĞRU OLDUĞU DURUM	ZARAR VERDİĞİ DURUM
Rekabet	Acil ve hayati karar; popüler olmayan ama gerekli karar; temel bir ilke söz konusuysa	Her tartışmada kullanılırsa — çevre susar, bilgi akmaz, kötü haber gelmez
İşbirliği	İki tarafın ihtiyacı da önemliyse ve zaman varsa; kalıcı bir çözüm gerekiyorsa	Küçük konularda — enerji ve zaman israfı olur
Uzlaşma	Eşit güçlü taraflar; geçici çözüm yeterliyse; zaman kısıtlıysa	Kök sorun varken — sürekli yarım çözüm üretir, sorun geri gelir
Kaçınma	Konu gerçekten önemsizse; ortamın soğumaya ihtiyacı varsa; bilgi eksikse	Sürekli kullanılırsa — sorunlar birikir ve orantısız bir anda patlar
Kabullenme	Yanılyorsanız; ilişki konudan önemliyse; kredi biriktirmek istiyorsanız	Alışkanlık hâline gelirse — kendi ihtiyacınız hiç karşılanmaz, içermeye dönüşür

KENDİ EĞİLİMİNİZİ BİLMEK

Herkesin baskı altında otomatik olarak geçtiği bir eğilim vardır ve çoğu kişi bunu bilmez. Son üç anlaşmazlığınızı düşünün: hangisini kullandınız? Aynıysa, muhtemelen durumu değil kendi kalıbınızı takip ediyorsunuz.

Ekipteki dağılım

Bir ekipte herkes rekabetçiye toplantılar savaşa döner. Herkes kaçınmacıysa hiçbir sorun konuşulmaz ve hepsi birikir. İyi ekiplerde dağılım karışıktır ve daha önemlisi, kişiler duruma göre eğilim değiştirebilir. Bu değiştirebilme becerisi öğrenilebilir.

Çatışmanın altındaki gerçek konu

İnsanlar nadiren tartıştıkları şey için tartışır.

Görünürdeki konu genellikle asıl konu değildir. “Rapor formatı” üzerine çıkan bir tartışmanın altında çoğu zaman “benim işim değersizleştiriliyor” ya da “bana danışılmadı” vardır. Format tartışması çözülsün bile huzursuzluk devam eder, çünkü asıl konuya hiç dokunulmamıştır.

Üç katman

1. Ne oldu — olaylar ve kimin ne dediği. Tartışmalar burada başlar ve genellikle burada takılı kalır. İki taraf da kendi versiyonunu savunur.
2. Ne hissedildi — kızgınlık, değersizlik, kaygı. Dile getirilmez ama tartışmanın enerjisini bu katman besler.
3. Kimlik — “ben yetkin biri miyim?”, “burada değerli miyim?”. En derin ve en az konuşulan katman; şiddetli tepkilerin kaynağı genellikle budur.

Bir tartışma orantısız şekilde şiddetliyse, üçüncü katmana dokunulmuş demektir. O anda konuyu tartışmayı bırakıp “burada senin için asıl mesele ne?” diye sormak, tartışmayı bir adımda değiştirir.

AYIRT EDİCİ SORU

Kendinize sorun: bu konu bugün çözülsün, huzursuzluk biter mi? Cevap hayırsa, tartıştığınız konu asıl konu değildir.

Niyet ve etki

Çatışmalarda insanlar kendilerini niyetlerine, karşı tarafı davranışının etkisine göre değerlendirir. Siz kötü niyetli olmadığınızı bilirsiniz; karşınızdaki yalnızca etkiyi görür. Bu asimetri, çatışmaların en yaygın motorudur.

Tıkayan: “Ben seni kırmak istemedim.” (Niyetimi savunuyorum, etkiyi yok sayıyorum.)

Açan: “Kırmak istememiştin ama kırıldığını görüyorum. Ne kıldı seni?”

Anlaşmazlığı açmak

Zor konuşmayı yapmanın bir sırası vardır ve sıra bozulduğunda konuşma savunmaya döner.

Hazırlık

1. Amacınızı netleştirin. “Haklı çıkmak” bir amaç değildir; öyleyse konuşmayı ertleyin ve önce amacı değiştirin.
2. Karşı tarafın hikâyesini kurun. Onun yerinde olsanız bu durumu nasıl anlatırdınız? En az bir makul açıklama bulun.
3. Kendi payınızı bulun. Neredeyse her çatışmada bir pay vardır — geç haber vermek, beklentiyi söylememek, daha önce hiç konuşmamak.

Açılış

İlk cümle konuşmanın tonunu belirler. Suçlamayla başlayan konuşma savunma üretir; belirsiz başlayan konuşma kaygı üretir. En işe yarayan açılış, konuyu ve niyeti birlikte söyleyendir.

Suçlayıcı: “Neden benimle konuşmadan karar verdin?”

Belirsiz: “Bir şey konuşmamız lazım...”

Açan: “Geçen haftaki tedarikçi kararı hakkında konuşmak istiyorum. Benim nasıl gördüğümü söyleyeceğim, sonra senin tarafını dinlemek istiyorum.”

Konuşmanın ortası

- Olguyu yorumdan ayırın. “İki gün geç geldi” olgudur; “umursamıyorsun” yorumdur ve tartışılacak bir şeydir.
- “Sen” yerine “ben” cümleleri kurun. “Sen beni bilgilendirmiyorsun” yerine “Bilgiyi geç aldığımda planımı yapamıyorum”.
- Karşı tarafın söylediğini özetleyin. Katılmasanız bile anladığınızı göstermek, savunmayı düşürür.
- Tek bir konuda kalın. Bir konuşmada üç konu açılırsa hiçbiri çözülmez.

SAVUNMAYA GEÇTİĞİNDE

Karşı taraf savunmaya geçerse daha çok bastırmayın; tehdidi azaltın. “Seni suçlamak için konuşmuyorum” cümlesi işe yarar — ama yalnızca doğruysa. Söyleyip suçlamaya devam ederseniz güven tamamen biter.

Kapanış

Konuşmayı somut bir adımla bitirin ve o adımı karşı tarafa söyletin. Sizin özetlediğiniz karar sizin kararınızdır; onun özetlediği karar onun kararıdır. Uygulanma ihtimali arasındaki fark buradan çıkar.

Yönetici olarak araya girmek

Ekip içi çatışmada hakemlik yapmak, kısa vadede çözer, uzun vadede bağımlılık yaratır.

İki ekip üyesi anlaşamadığında ikisi de yöneticiye gelir ve karar bekler. Karar vermek en kolay yoldur ve yanlış olandır: bir taraf kazanır, diğeri kaybeder, ve bir sonraki anlaşmazlıkta yine sizi beklerler. Zamanla her sürtüşme sizin masanıza gelir.

Kolaylaştırıcı olmak

1. İkisini bir araya getirin; ayrı ayrı konuşmayı sürdürmeyin. Ayrı konuşmalar sizi bilgi taşıyıcısı yapar ve iki hikâye birbirinden giderek uzaklaşır.
2. Kuralı baştan söyleyin: “Kararı ben vermeyeceğim. Konuşmanın düzgün geçmesini sağlayacağım.”
3. Her birine kesintisiz konuşma süresi verin. Diğeri dinleyecek ve sonra duyduğunu özetleyecek.
4. Ortak noktayı bulun ve adını koyun. Neredeyse her çatışmada ortak bir hedef vardır; kaybolmuş olabilir ama vardır.
5. Çözümü onlara ürettirin. Sizin önerdiğiniz çözüm, sizin çözümünüzdür.
6. Somut bir anlaşmayla bitirin ve takip tarihini belirleyin.

NE ZAMAN KARAR VERMELİSİNİZ

Her zaman kolaylaştırıcı olamazsınız. Konu bir ilke ihlali içeriyorsa, taraflardan biri açıkça haksızsa ya da müşteriye zarar veren bir aciliyet varsa karar verin. Ama o zaman da neden karar verdiğinizi açıkça söyleyin.

Kalıcı çatışmalar

Bazı çatışmalar kişiler arası değil, yapısaldır: iki bölümün hedefleri birbirine zıttır. Satışa ciro hedefi, üretime maliyet hedefi verilirse, ikisi çatışmak zorundadır — kişilikleri ne olursa olsun. Bu tür çatışmayı konuşarak çözemezsiniz; ölçüm sistemini değiştirmek gerekir.

Yapısal çatışmanın işareti şudur: kişiler değişir, çatışma aynı kalır. Bunu görüyorsanız insanları değil sistemi düzeltin.

Çatışmadan sonra

Çözülen çatışma, ilişkiyi eskisinden güçlü hâle getirebilir — ama kendiliğinden olmaz.

Bir anlaşmazlığın çözülmesi, ilişkinin onarıldığı anlamına gelmez. Karar alınmıştır ama tortu kalmıştır. Bu tortuyu temizlemenin yolu, çatışmadan bir süre sonra kısa bir konuşma yapmaktır: “Geçen haftaki konuşmadan sonra nasılsın? Benim tarafımda kalan bir şey yok, seninkinde var mı?”

Anlaşmayı takip etmek

Çatışma sonunda varılan anlaşma takip edilmezse, bir sonraki çatışmada “zaten geçen sefer de konuşmuştuk, değişmedi” cümlesi çıkar ve o noktadan sonra hiçbir anlaşma inandırıcı olmaz. Takip tarihi belirlemek, anlaşmanın kendisi kadar önemlidir.

EKİP İÇİN DERS ÇIKARMAK

Ektepe yaşanan önemli bir anlaşmazlıktan sonra, ekip olarak “bunu nasıl daha erken fark ederdik” sorusunu konuşmak, bir sonraki çatışmayı önler. Bu, kişileri değil süreci konuşmaktır ve kimseyi savunmaya sokmaz.

Çatışma kültürü kurmak

İyi ekiplerde çatışma bir kriz değil, rutindir. Bunu kuran şey birkaç basit alışkanlıktır: fikir ayrılığının açıkça dile getirilebilmesi, karara katılmayanın da uygulaması, ve bir kararın sonradan tartışmaya açılmaması. Üçü birlikte kurulduğunda ekip hem hızlı hem sağlıklı olur.

Ölçmek

Ekibinizdeki çatışma eğilimlerini tahmin etmek yerine ölçmek mümkündür. Ölçüm, konuşmayı kişisel olmaktan çıkarır: tartışılan artık birinin fikri değil, ekibin kendi verdiği yanıtlardır. Bu, çatışma konusunu konuşulabilir hâle getirmenin en kolay yoludur.

Çatışma öncesi hazırlık listesi

Zor bir konuşmaya girmeden önce bu listeyi geçin. On dakika sürer ve konuşmanın gidişatını belirgin şekilde değiştirir.

-
- ☐ Bu konuşmadan ne çıkmasını istediğimi tek cümleyle yazdım.
 - ☐ Amacım “haklı çıkmak” değil.
 - ☐ Karşı tarafın bu durumu nasıl gördüğüne dair en az bir makul açıklama buldum.
 - ☐ Bu durumdaki kendi payımı belirledim.
 - ☐ Tartışacağım tek bir konu belirledim; başka konuları açmayacağım.
 - ☐ Olgu ile yorumu ayırdım; söyleyeceklerimin hangisi gözlem, hangisi yorum biliyorum.
 - ☐ Açılış cümlemi hazırladım — konu ve niyet birlikte.
 - ☐ Karşı tarafa kesintisiz konuşma süresi vereceğim.
 - ☐ Anladığımı özetleyeceğim, katılmasam bile.
 - ☐ Bu çatışmada hangi eğilimi kullanacağımı bilinçli seçtim.
 - ☐ Bu konuşmanın sonunda somut bir adım belirleyeceğim.
 - ☐ O adımı karşı tarafa söyleteceğim.
 - ☐ Takip için bir tarih belirleyeceğim.
 - ☐ Konuşmadan bir süre sonra ilişkiyi kontrol edeceğim.
-

SIRADA NE VAR

Okumak bir adım. Uygulamak ayrı bir iş.

Bu kitaptaki yöntemleri ekibinize yerleştirmek istiyorsanız, aynı konuyu canlı oturumda çalışıyoruz: (8 saat). Örnekler sizin sektörünüzden seçilir, uygulama ekibinizin gerçek durumu üzerinden yapılır.

Hangi programın işinize yarayacağından emin değilseniz, otuz dakikalık ücretsiz ön görüşmede birlikte belirleyelim. Bağlayıcı değildir.

Eğitim programları • akademi.pillarrise.com/kurumsal-egitimler/

Ücretsiz ön görüşme • akademi.pillarrise.com/randevu/

E-posta • akademi@pillarrise.com

WhatsApp • [+90 546 232 34 26](https://wa.me/905462323426)